



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

ANÁLISIS DEL NIVEL DE APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE EXCELENCIA DEL MODELO EFQM EN LA BANCA ESPAÑOLA: 2003-2014

AUTOR:

D. JOSÉ ANTONIO MENDOZA GURREA

DIRECTOR:

DR. D. JUAN IGNACIO MARTÍN CASTILLA

MADRID, ENERO DE 2018

ANÁLISIS DEL NIVEL DE APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE EXCELENCIA DEL MODELO EFQM EN LA BANCA ESPAÑOLA: 2003-2014

JOSÉ ANTONIO MENDOZA GURREA

La irrupción de la crisis en 2007 había tenido en Estados Unidos su origen en las hipotecas basura. En España, la banca española entra en una crisis profunda que agudiza la crisis económica del país. Este modelo es plenamente eficaz para ayudar a que las entidades financieras alcancen resultados sobresalientes. Precisamente, esta investigación se orienta al análisis del nivel de aplicación de los principios de excelencia contenidos en modelos como el EFQM en las entidades financieras y en identificar cómo ello ha podido apoyarles a afrontar dicho periodo de crisis.

Este trabajo requiere una mención especial a aquellas personas que me apoyan incondicionalmente: mi mujer, Yolanda Martín, y mis hijos, Sofía y Javier. A mi hermano Iñaki y mi cuñada Nuria por su colaboración. Y, por supuesto, a Juan Ignacio Martín Castilla, mi director de tesis. Dedicado a todos ellos.

ÍNDICE DE CAPÍTULOS

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Contexto de la investigación	9
1.2. Objetivos de la tesis.....	11
1.3. Metodología.....	12

FASE DE INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN DE CONCEPTOS

1. EL SECTOR BANCARIO: CARACTERÍSTICAS Y ENTORNO	21
1.1. Características de los productos/servicios bancarios.....	21
1.2. Estructura e importancia del sector	24
1.3. Reestructuración del sector	31
1.4. La reforma financiera	33
2. LA CRISIS FINANCIERA.....	36
2.1. Cronología de la crisis actual: de las hipotecas basura a la intervención de la banca española, pasando por la tragedia griega.....	36
2.2. La crisis que alimenta la crisis	38
2.3. La crisis soberana y el dilema del déficit	41
2.4. La crisis bancaria en España	45
2.4.1. Origen y explicación de la crisis	45
2.4.2. El dilema de las reformas	48
3. LAS CLAVES DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL	53
3.1. Origen y concepto	53
3.2. Las claves de la excelencia.....	61
3.3. Las dos dimensiones de la excelencia	69
4. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y SU APLICACIÓN EN LA BANCA.....	78
4.1. Origen y concepto.....	78
4.2. Los principios de la excelencia en el Modelo EFQM	80
4.3. Criterios del modelo	81
4.4. Aplicación de los criterios agentes facilitadores del Modelo EFQM al sector bancario	96

4.4.1. Liderazgo.....	96
4.4.2. Estrategia: el cliente en el centro.....	98
4.4.3.Las personas	102
4.4.4.Alianzas y recursos.....	106
4.4.5.Procesos, productos y servicios.....	109
4.5 Algunos ejemplos de éxito en aplicación del Modelo EFQM en el sector financiero	113

FASE DE INVESTIGACIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN

INTRODUCCIÓN.....	117
5. NIVEL DE APLICACIÓN DE PRINCIPIOS DE LA EXCELENCIA EN EL SECTOR BANCARIO	120
5.1. Liderazgo	120
5.2. Estrategia	133
5.2.1. Comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés ..	133
5.2.2. Comprender y desarrollar las propias capacidades de los bancos	136
5.2.3. Desarrollo y actualización de la estrategia	140
5.2.4. Políticas de comunicación e implantación de la estrategia	142
5.3. Las personas	146
5.3.1. Planes de gestión de personas	146
5.3.2. Desarrollo y conocimiento de las capacidades de las personas.....	151
5.3.3. Alineamiento de las personas con la organización.....	154
5.3.4. Recompensa y reconocimiento de las personas	156
5.4. Alianzas y recursos.....	160
5.4.1. Gestión de <i>partners</i> y proveedores.....	160
5.4.2. Gestión de los recursos económico-financieros	164
5.4.3. Gestión de edificios	166
5.4.4. Gestión de la tecnología	167
5.4.5. Gestión de la información	169
5.5. Procesos, productos y servicios	172
5.5.1. Diseño de los procesos optimizando valor para los grupos de interés .	172
5.5.2. Desarrollo de productos y servicios	175
5.5.3. Promoción de productos y servicios.....	178
5.5.4. Distribución de productos y mejora de los procesos de relación con los clientes: innovación	180

5.6. Resultados en los clientes	185
5.6.1. Percepciones de los clientes	185
5.6.2. Indicadores de rendimiento	192
5.7. Resultados en las personas	198
5.7.1. Percepciones	198
5.7.2. Indicadores de rendimiento	204
5.8. Resultados en la sociedad	210
5.8.1. Percepciones	210
5.8.2. Indicadores de rendimiento	215
6. RESULTADOS CLAVE DE LAS ENTIDADES: ANÁLISIS 2012-2013	224
6.1. Resultados precrisis	224
6.2. Resultados globales años 2012 y 2013: conclusiones generales del informe Olyver and Wyman	225
6.3. 2014: La Unión Bancaria y los <i>stress test</i>	228
6.4. Análisis por entidades	233
6.4.1. Santander	233
6.4.2. Grupo BBVA	233
6.4.3. CaixaBank	235
6.4.4. Kutxabank	235
6.4.5. Sabadell-Atlántico	236
6.4.6. Bankinter	237
6.4.7. Unicaja	238
6.4.8. Ibercaja	239
6.4.9. BMN	240
6.4.10. Popular	240
6.4.11. Banco de Valencia	241
6.4.12. CatalunyaCaixa	242
6.4.13. Novagalicia	243
6.4.14. Bankia	244
6.4.15. Cajamar	247
6.4.16 Lieberbank	247
7. DIAGNÓSTICO DE LAS ENTIDADES A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA REDER	249
7.1. Liderazgo	250
7.2. Estrategia	252
7.3. Las personas	254

7.4. Alianzas y recursos.....	256
7.5. Procesos, productos y servicios.....	258
7.6. Resultados con los clientes.....	260
7.7. Resultados con las personas	261
7.8. Resultados en la sociedad.....	263
7.9. Resultados clave	265

CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES.....	268
8.1. Principales conclusiones.....	268
8.2. La banca que viene: el futuro	278
8.3. Limitaciones a la investigación	284
8.4. Futuras líneas de investigación.....	285

ANEXOS

ANEXO 1: Entidades financieras españolas, año 2012	287
ANEXO 2: Crecimiento de la actividad en las entidades financieras españolas	307
ANEXO 3: Balance financiero de las instituciones financieras	308
ANEXO 4: Cuestionario en profundidad	309

BIBLIOGRAFÍA	314
---------------------	-----

OTRAS FUENTES CONSULTADAS: páginas web y memorias de entidades	329
-----------------------------------------------------------------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS

1) Metodología sobre contraste de hipótesis	15
2) Emisiones de bonos corporativos por entidad en 2012	30
3) Evolución del crédito al consumo en la banca española	31
4) Entidades financieras en 2009 y 2012	33
5) Evolución del PIB, % de variación del año anterior	41
6) Aplicación de la matriz de agentes facilitadores	90
7) Aplicación de la matriz de resultados	91
8) REDER: definición de conceptos de la matriz de agentes facilitadores	92

9) REDER: definición de concepto de la matriz de resultados	93
10) Exposición al sector inmobiliario de las principales entidades	137
11) Principales depósitos por entidad	143
12) Evolución en la banca española del ratio de eficiencia	146
13) Evolución de empleados y oficinas	147
14) BBVA: Balance de créditos y depósitos	164
15) Popular: Balance de créditos y depósitos	165
16) Sabadell: Balance de créditos y depósitos	165
17) Gap de liquidez de los bancos	166
18) Variables de reputación bancaria para los clientes	191
19) Diferencias de percepción de variables	192
20) Percepción de clientes de BBK	197
21) Evolución de la plantilla en las entidades financieras	199
22) Exposición de la problemática de las entidades financieras al sector inmobiliario	210
23) Evolución de los préstamos en relación al PIB	210
24) Evolución de gasto social en las cajas de ahorro	211
25) Distribución del gasto social en las cajas en 2010	212
26) Variables de reputación bancaria con respecto a la sociedad	214
27) Diferencias de percepción de la sociedad entre entidades	214
28) Resultado neto en 2005 y 2006 en las principales entidades	224
29) Grupo 1: Entidades que no necesitan capital ni en el escenario adverso	226
30) Grupo 2: Entidades con déficit de capital pero no nacionalizadas	226
31) Grupo 3: Entidades con necesidad amplia de capital en las que el FROB tiene mayoría	227
32) Resultados de 2012 y 2013 por entidad	227
33) Resultados globales del <i>stress test</i> 2014	231
34) Resultados del <i>stress test</i> 2014, cuenta de resultados	232
35) REDER: valoración de liderazgo en las entidades financieras	250
36) REDER: valoración de estrategia en las entidades financieras	252
37) REDER: valoración de las personas en las entidades financieras	254
38) REDER: valoración de alianzas y recursos en las entidades financieras	256
39) REDER: valoración de procesos, productos y servicios en las entidades financieras	258
40) REDER: valoración de resultados con clientes en las entidades financieras	260
41) REDER: valoración de resultados con las personas	261
42) Valoración de resultados en la sociedad	263
43) Valoración de resultados clave	265

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto de la investigación

1.2. Objetivos de la tesis

1.3. Metodología

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto de la investigación

El escenario de crisis bancaria originado en 2007, tiene un enorme paralelismo con la situación por la que atravesaban las empresas europeas cuando en 1988 la Comisión Europea promueve la creación de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM). Efectivamente, las empresas europeas había perdido ventajas competitivas frente a las americanas y europeas que se desarrollaban por los mercados mundiales, en un escenario enormemente competitivo, caracterizado por la globalidad de la economía. Dicha alarmante pérdida de competitividad llevó a la necesidad de analizar cuáles eran los factores críticos del éxito que no estaban sabiendo gestionar las empresas europeas y que, sin embargo, sí habían sabido explotar tanto las americanas como las japonesas. Ambos escenarios (el vivido por las empresas europeas y el actual en el ámbito bancario) muestran paralelismos a la hora de determinar posibles orientaciones estratégicas para la búsqueda de ventajas competitivas distintivas.

Los antecedentes del Modelo EFQM se encuentran en los modelos Deming (japonés) y Malcolm Baldrige (norteamericano) que consideraban la calidad como un aspecto primordial a la hora de conseguir una fuente de ventaja competitiva distintiva. La EFQM comenzó su andadura estableciendo directrices y criterios que pudieran ser utilizados por las empresas, industrias, administraciones públicas y otras organizaciones para evaluar sus propios esfuerzos en la mejora de la calidad y la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles.

La presente tesis trata de analizar las principales características que caracterizaban el modelo de gestión de los bancos en el inicio de la crisis financiera y bancaria y, en su caso, cómo fueron asimilando y configurando los principios recogidos en el Modelo EFQM de Excelencia.

La presente investigación es una continuación de mi trabajo de investigación del DEA. En dicho trabajo se trataba de analizar si las entidades financieras adoptaban el modelo de gestión EFQM en los momentos de precrisis (anterior a 2007). La principal conclusión que se recogía en aquel momento es que la aplicación de los principios de

excelencia en la gestión en el Modelo EFQM era más una declaración de intenciones que una realidad que invadía la gestión de los bancos, más preocupados por obtener resultados inmediatos que por conseguir estos a través de los criterios que propugna dicho modelo.

El interés de las entidades financieras por el desarrollo de los principios e instrumentos de calidad de servicio y la excelencia es creciente con el tiempo. En 1978, el Banco Bilbao publica su primer balance social, en el que incorpora también la perspectiva social (contenida en los modelos de excelencia). En el año 1991, algunas entidades, como Banesto o la Caja de la Inmaculada, contratan la realización de estudios profundos de calidad de servicio en sus redes. También en ese año empiezan las entidades a establecer la figura del defensor del cliente. Podría situarse en el comienzo de los 90 precisamente el punto de inflexión en el que las entidades avanzan poco a poco desde la calidad de servicio a la excelencia.

Merino (1999) señala en su tesis doctoral *La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura*¹ que las entidades de la época habían realizado enormes esfuerzos y comprometido cuantiosos recursos en sintonizar con la onda de la clientela, intentando diferenciarse por la calidad del servicio. Ello supuso la consecución de unos estándares de mercado aceptables para el conjunto de la clientela y la difuminación del potencial diferenciador de la calidad de servicio, dejando de ser ésta la cualidad principal para ganar la batalla del cliente. El interés de las entidades se reorientaba hacia otros aspectos, como el incremento de los niveles de satisfacción mediante el denominado “marketing de relaciones” (singularización de servicios, venta y promoción personalizadas...), la aplicación de nuevas tecnologías en el proceso de generación y prestación del servicio bancario, la identificación de marcas y la consolidación de la imagen corporativa, marcando objetivos estratégicos de claro contenido finalista: la consecución de beneficios a través del mantenimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes por medio de políticas de precio, personalización de productos/servicios, asesoramiento personal y otras acciones dirigidas a elevar los niveles de satisfacción, variable básica de la fidelidad.

¹ Merino, J.S. (1999). *La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura* (tesis doctoral). Universidad Complutense, Madrid.

El desafío de alcanzar la excelencia por parte de los bancos ha seguido un desarrollo paralelo al avance de conceptos como la reputación corporativa, la orientación al cliente, el valor de la marca o el capital intelectual, y la aportación de un valor social. Todos estos activos intangibles juegan un papel fundamental en la diferenciación de las entidades bancarias. Por ello, adoptar el modelo de gestión de la excelencia, como el EFQM, en la banca permite impulsar el nivel de competitividad de los bancos. La excelencia y la reputación de las entidades permiten a las mismas obtener una ventaja competitiva sostenible y resultados equilibrados en todos los grupos de interés.

1.2. Objetivos de la tesis

La presente tesis trata de demostrar que la aplicación de los principios de la excelencia contenidos en el Modelo EFQM ha sido un elemento fundamental, especialmente durante la crisis bancaria, para definir y afianzar ventajas competitivas sostenibles en las entidades financieras españolas. La clave del modelo es la gestión a través del liderazgo, poniendo en el centro a las personas y a los clientes y obtener una buena calidad de procesos que permita lograr:

- Resultados en los clientes
- Resultados en las personas
- Resultados en la sociedad

A lo largo de esta investigación, se podrá evidenciar cómo los principios e instrumentos contenidos en el modelo no han sido aprovechados adecuadamente como referente en la mejora durante el periodo analizado (2003-2014), a pesar de que las entidades financieras han desarrollado un amplio capítulo de declaración de intenciones tanto en sus políticas de comunicación como en algunos casos en sus documentos internos.

La tesis trata de evidenciar que hoy día, en el contexto actual de crisis financiera, económica y política, este modelo de gestión constituye un referente óptimo para la búsqueda de la excelencia y la mejora continua de la gestión de las entidades financieras españolas y es plenamente eficaz. Sin embargo, veremos cómo las entidades financieras no lo implementan de manera decisiva.

La miopía estratégica en materia de calidad en la gestión y optimización de modelos de calidad y excelencia ha contribuido a la pérdida de competitividad sostenible, así como a una elevada pérdida de fidelización de los clientes. La consecuencia es que el sector se encuentra ahora en su momento más bajo de aceptación social y las entidades ponen en marcha estrategias para recuperar el prestigio perdido.

1.3. Metodología

Dada la singularidad de la investigación, la metodología seguida en la tesis se basa en la triangulación entre métodos, consistente en la combinación de métodos de investigación en la observación y contrastación de una misma unidad de análisis, tratando así de paliar las posibles limitaciones de cada método.

La triangulación consiste en la combinación de múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto. Se concibe la triangulación envolviendo variedades de datos, investigadores y teorías, así como metodologías.

Denzin (1989)² define la triangulación como “la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular”; la formación de conceptos, a través de la observación, la abstracción y la formulación de definiciones. Para Cowman (1993),³ la triangulación se define como la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga.

Hay cuatro tipos básicos de triangulación:

- 1) La triangulación de datos.
- 2) La triangulación del investigador que consiste en el uso de múltiples observadores.
- 3) La triangulación teórica que consiste en el uso de múltiples perspectivas en relación con un mismo objeto.
- 4) La triangulación metodológica entre distintos métodos (cualitativo y cuantitativo).

² Denzin, N. (1989). *Métodos de investigación cualitativa*. Chicago, Sage Publications.

³ Cowman, S. (1993). "Triangulation: A means of reconciliation in nursing research". *Journal of advanced nursing*, n.º 18, pp.788-792.

La presente tesis utiliza dos tipos de triangulación: la metodológica y la de datos.

La primera de ellas, la triangulación metodológica, combina métodos de estudio cuantitativo y cualitativo. Se han utilizado métodos cuantitativos de análisis para determinar los resultados de las entidades financieras y su análisis comparativo, tanto de la información publicada por las entidades, como de los análisis hechos por Olyver y Wyman (2012) y la EBA. También se ha aplicado la metodología de análisis cuantitativo para determinar el alcance y dimensión de la crisis a través de análisis, como la exposición del sector bancario al sector inmobiliario, la evolución de empleados y oficinas, el ratio de eficiencia de la banca. Esta metodología cuantitativa se ha combinado con métodos cualitativos, como el estudio hecho a partir de un cuestionario en profundidad a diez directivos del sector. Asimismo se ha realizado un análisis de las memorias de las principales entidades financieras, con relación a los criterios del Modelo EFQM. Este estudio se hizo para cada uno de los agentes facilitadores del modelo; y posteriormente se recoge en un cuadro resumen, un diagnóstico de la implantación del modelo EFQM en las entidades utilizando la metodología REDER, descendiendo a cada uno de los agentes facilitadores, así como a los criterios de resultados.

Por su parte, la triangulación de datos ha tenido como exponentes la combinación de datos cualitativos y cuantitativos. Estos son:

- 1) Datos de memorias y páginas web de las entidades, tanto cuantitativos como cualitativos. Se han esocogido más de 50 memorias de entidades financieras, correspondientes a más de 20 entidades (sin contar Banco de España y CECA) y el 100% de las páginas web de las 13 entidades que actualmente componen el panorama financiero del sector. En el anexo de la bibliografía de esta tesis se relacionan las mismas.
- 2) Publicación de encuestas externas sobre calidad de redes comerciales (Stiga), calidad de servicio en entidades (Epsi Rating), Servicio de Reclamaciones de Banco de España. Estudios sobre el análisis de reputación corporativa de las entidades, la percepción de directores de sucursal sobre CRM (Customer Relationship Management), y estudios sobre reputación corporativa.
- 3) Declaraciones formales de líderes bancarios (presidentes, consejeros...) y de líderes sindicales.

- 4) Opiniones de expertos en el sector a través de diez entrevistas en profundidad, para las cuales se ha utilizado un cuestionario que se adjunta como anexo. Dichos expertos han ocupado y/o ocupan puestos de relevancia en distintas entidades, tales como Santander, BBVA, La Caixa o Bankia. Este punto se ha desarrollado elaborando el citado cuestionario que ha sido sometido a la aprobación por parte del Director de Tesis. A continuación, se han seleccionado los diez entrevistados entre directivos medios de banca, procurando que los mismos fueran representativos de un colectivo más de gestión que de alta dirección. Por otro lado, se seleccionaron directivos de diversas entidades, como Santander, BBVA, Bankia y La Caixa, a los que se envió el cuestionario y aclarado las dudas que pudieran surgir. Una vez recibidas las respuestas, se mantuvo una entrevista personal con cada uno de ellos, extrayendo unas conclusiones.

Las **hipótesis de partida establecidas en la tesis** han sido las siguientes:

- H1: La competencia y complejidad del entorno han incrementado el nivel de rivalidad en el sector bancario español.
- H2: La crisis económica ha puesto en evidencia la debilidad del actual modelo de gestión de una buena parte de las entidades financieras.
- H3: El modelo de gestión de la banca ha experimentado profundos cambios en los últimos 15 años.
- H4: La implantación de instrumentos de calidad en la gestión y orientación al cliente resultan factores críticos de éxito en la construcción de un nuevo modelo de negocio en el sector.
- H5: La aplicación del Modelo EFQM de excelencia ofrece un referente óptimo que contempla de forma holística los principales elementos clave en la gestión de la banca. Los principios contenidos en el modelo EFQM no han sido el referente en la gestión de las entidades en el periodo analizado.

La metodología seguida para el contraste de cada una de las hipótesis se puede observar en el siguiente cuadro:

CUADRO 1: METODOLOGÍA SOBRE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
H1: Competencia y complejidad del entorno y aumento de rivalidad en el sector	<i>Triangulación de datos</i> a partir de análisis histórico de datos macroeconómicos publicados por servicios de estudios del Banco de España, OCDE, CECA y artículos en publicaciones científicas. Realización de inferencias y conclusiones a partir del pensamiento inductivo.
H2: Crisis económica actual pone en evidencia la debilidad del modelo de gestión	<i>Triangulación de métodos cualitativos y cuantitativos</i> a partir de información de prensa y sobre todo revistas científicas sobre la actual crisis. Análisis estadístico de los datos cuantitativos de las entidades a través de memorias. Información cualitativa de las entidades a partir de sus memorias. Combinación de pensamientos deductivo e inductivo para formular conclusiones.
H3: Cambios en el modelo de gestión de los bancos	<i>Triangulación de datos</i> : formación de juicios a partir de información de memorias de entidades financieras, servicio de estudios y memoria del Banco de España, estudios sectoriales, literatura del sector (revistas científicas) y análisis de prensa.
H4: Implantación de instrumentos de calidad en la gestión y orientación al cliente	Formación de conceptos a partir de la literatura clásica y moderna sobre calidad y modelos de excelencia en la gestión. Pensamiento deductivo a partir de estadísticas y <i>triangulación métodos cuantitativos</i> como medición de la calidad en las entidades (STIGA y otros) y métodos cualitativos con entrevistas en profundidad a directivos del sector de distintas entidades.
H5: Modelo EFQM, referente óptimo para la gestión del sector	Formación de conceptos del Modelo EFQM adaptados al sector. Estudio del significado de los criterios del modelo en la banca. Se ha utilizado literatura especializada del sector, así como del Modelo EFQM. <i>Combinación de métodos cualitativos</i> (expertos del sector, y referencias a los criterios de gestión del modelo EFQM en las memorias de las entidades) con <i>métodos cuantitativos</i> , como son los análisis de resultados y <i>stress test</i> de los bancos. Establecimiento de conclusiones utilizando la metodología REDER de autodiagnóstico.

En cuanto a **la estructura**, la tesis se estructura en siete capítulos que se engloban en dos fases:

- 1) **Fase de investigación y formación de conceptos:** engloba los cuatro primeros capítulos.

Los dos primeros capítulos analizan las características del sector (primero) y la incidencia en el mismo de la crisis que estalla en 2007 (segundo). Nos apoyamos en artículos y bibliografía del sector. También se han consultado información y datos del Banco de España. Se trata de un sector con profundo arraigo social, pero a la vez muy apalancado, lo que le hace ser vulnerable a los ciclos económicos. El modelo de gestión de las entidades financieras es clave para entender el origen de la crisis. La repercusión de los modelos de gestión tiene una incidencia global.

El tercer capítulo analiza las claves de la excelencia empresarial a través del análisis de la bibliografía existente sobre la materia.

El cuarto capítulo trata de establecer la conexión entre el Modelo EFQM de Excelencia y su aplicación en banca. Se trata de validar el Modelo EFQM como un modelo de gestión plenamente válido y eficaz aun en momentos de crisis. Ello es así porque se obtienen resultados gestionando de forma eficaz todos los criterios del modelo. Se utilizará bibliografía y artículos sobre este modelo de gestión.

- 2) **Fase de investigación:** a través del análisis de datos e información: esta fase trata de fijar cuál ha sido y es el modelo de gestión de las entidades financieras. Se analiza en detalle la aplicación en el modelo de gestión de las entidades de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM.

El quinto capítulo analiza durante el periodo 2003-2014 el modelo de gestión de más de 20 entidades españolas, que después de los procesos de concentración en el año 2012 se han visto reducidas a 14. Este estudio se ha realizado fundamentalmente a través de la información publicada en páginas web de las entidades y sus memorias. También se ha buscado información en los foros de comunicación del sector, como son los medios de comunicación habituales, prensa escrita o electrónica. Otro foro de análisis han sido las asociaciones patronales (AEB y CECA). Asimismo, ha resultado relevante la información de las páginas web de los principales sindicatos, así como información de

seminarios organizados por consultoras y empresas de educación con respecto al sector.

En el periodo precrisis (2003-2007), se había puesto de manifiesto que los principios contenidos en el Modelo EFQM de Excelencia eran más una declaración de intenciones que una profunda transformación del modelo de negocio y gestión.⁴ Efectivamente, es este un modelo de gestión necesario en momentos de crisis y se trata de analizar si las entidades financieras lo están desarrollando.

En primer lugar, esta investigación ha buscado evidencias del despliegue de prácticas de excelencia de gestión conforme a las orientaciones del Modelo EFQM, analizando para ello cada uno de los criterios y subcriterios facilitadores. En segundo lugar, se trata de analizar los resultados en el periodo de crisis (2007-2014). En dicho sentido se analizarán:

- Resultados con respecto a las personas (que integran la organización): analizando, entre otros, datos de encuestas de clima laboral, indicadores como gastos de formación, retribución variable en función de objetivos.
- Resultados en los clientes: en las páginas web de las entidades bancarias, se buscan evidencias sobre encuestas de satisfacción de clientes. Se analizan datos sobre reclamaciones, utilizando también la web del Banco de España. También se investigan las opiniones de los clientes en foros y redes sociales.
- Resultados en la sociedad: se estudia la contribución que las entidades prestan a la sociedad (labores de patrocinio, mecenazgo), se analiza a fondo su misión y la evolución de la actividad crediticia, así como las políticas dirigidas a colectivos concretos.

El capítulo sexto hace hincapié, tal y como se define en el criterio número 9 de resultados clave de la organización, en el análisis de los resultados de las entidades financieras tomando como referencia los años 2005 y 2006 (precrisis) y los años 2012 y 2013 (crisis). Dicho análisis se completa, dado que se trata de un acontecimiento relevante en la crisis, con dos estudios:

- 1) Las necesidades de capital que resultaron del test de la consultora Oliver and Wyman en 2012.

⁴ Mendoza, J.A. (2008). “El modelo de excelencia en la Banca: Un enfoque estratégico”. *Trabajo de Suficiencia Investigadora, Departamento Organización de empresas*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, U.A.M.

- 2) Los resultados de las entidades españolas después del *stress test* elaborado por la EBA en octubre de 2014.

Ambos dos estudios son una manera de objetivar los resultados clave de las entidades financieras a la luz de un estudio realizado por entidades independientes, ampliamente difundido.

El capítulo séptimo utiliza la metodología REDER para definir cuál ha sido el grado de alcance y consecución de los parámetros de gestión del modelo EFQM en las entidades financieras. Apoándose en la metodología REDER de autodiagnóstico, se trata de evaluar el alcance y grado de consecución por parte de las entidades financieras, de los agentes facilitadores, así como de los criterios de resultados del modelo. La fuente de información esencial son las memorias de las entidades, las encuestas mencionadas a clientes y otros agentes, así como el cuestionario en profundidad a los expertos/directivos bancarios (analizados en el capítulo cinco). A ello se une el análisis de los resultados clave (capítulo seis).

Finalmente, se abordan las conclusiones en el capítulo octavo.

FASE DE INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN DE CONCEPTOS

1. EL SECTOR BANCARIO: CARACTERÍSTICAS Y ENTORNO

1.1. Características de los productos/servicios bancarios

1.2. Estructura e importancia del sector

1.3. Reestructuración del sector

1.4. La reforma financiera

1. EL SECTOR BANCARIO: CARACTERÍSTICAS Y ENTORNO

1.1. Características de los productos/servicios bancarios

Los bancos, y en general las entidades financieras, ofrecen un producto/servicio cuya característica esencial es la intangibilidad. Es decir, no se trata de bienes que podamos tocar y percibir sensorialmente, sino que se trata de productos cuya aplicación en nuestra vida proporciona bienestar al estar asociados con la economía base de la unidad familiar. Conviene ya por tanto empezar a diferenciar dentro del mundo de los servicios financieros entre producto y servicio:

- 1) **Producto.** Como tal se entiende el bien intangible que oferta la entidad financiera. El producto tiene las características asociadas que lo definen:
 - Precio
 - Duración en el tiempo
 - Canal de venta
 - Publicidad
- 2) **Servicio.** Se trata de la forma, manera o modo en que una entidad financiera vende sus distintos productos. En el mundo financiero, el servicio es una parte esencial añadida al producto y por tanto en cierto modo inseparable del mismo. Una parte importante de este servicio se presta desde las entidades financieras a modo de asesoría o consultoría (el término puede variar en función del tipo de cliente) a sus clientes.

“Un servicio es un acto o actuación que presta una entidad a un cliente y que puede o no estar ligado a un determinado producto”, (Kotler, 1991)⁵. El propio Kotler define la naturaleza de la oferta de productos /servicios en cuatro categorías:

- Bien puro tangible
- Bienes tangibles acompañados de servicios
- Un servicio que acompaña algo de un producto tangible
- Servicio puro

⁵ Kotler, P. (1991). *Marketing Management*. N. Jersey, Prentice Hall.

En la banca, por tanto, servicio y producto están asociados y ligados, ya que no se puede vender un producto sin el correspondiente servicio asociado.

Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes (González Aponcio 2001, p. 96).⁶ El servicio bancario se caracteriza por sufrir rápidos cambios en su ambiente (Jayawardhena, 2004, p. 186)⁷, algunos de ellos, gracias a la tecnología que, relacionada con la información, resulta ser cada vez más importante (Shih y Fang, 2006, p. 62).⁸ Los servicios bancarios son muy sensibles a la información, y la tecnología juega un papel importante en cada fase de adquirir, procesar y ofrecer información (Tan and Teo, 2000).⁹ Como resultado, el banco que adapte más rápido las tecnologías innovadoras puede adquirir una ventaja competitiva y ganar en eficiencia (Acharya et al., 2008, p. 419).¹⁰

Los servicios son intangibles. Esto hace en ocasiones que el cliente tenga cierta incertidumbre; buscará signos de evidencia y, a su vez, tratará de percibir la calidad del mismo en función de la gente que vende, del tipo de canal, del precio... Por consiguiente, las entidades financieras se enfrentan al desarrollo de su estrategia de marketing, en la cual entran en juego las siguientes variables:

- 1) El canal. El lugar donde se presta el servicio. Este debe ser un sitio (físico o virtual) donde el servicio se presta de manera rápida y eficaz. Hay que planificar desde las colas hasta la disposición de las mesas y mostradores. Cada vez existen más alternativas a este canal tradicional en la banca, por ejemplo: banca telefónica, Internet, cajeros automáticos. Por tanto, podemos decir que en el comienzo del siglo XXI se ha implantado la multicanalidad.

⁶ González Aponcio, Z. (2001). *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Santa Cruz de Tenerife, Fundación Cajacanarias.

⁷ Jayawardhena, C. (2004). "Measurement of Service Quality in Internet Banking: The Development of an Instrument", *Journal of Marketing Management*, vol. 20, n.º 1-2, pp. 185-208.

⁸ Shih, Y.-Y. y Fang, K (2006). "Effects of Network Quality Attributes on Customer Adoption Intentions of Internet Banking", *Total Quality Management*, vol. 17, n.º 1, enero, pp. 61-77.

⁹ Tan, M. y Teo, T. (2000). "Factors influencing the adoption of internet banking", *Journal of the AIS*, vol. 1, pp. 1-42

¹⁰ Acharya, R.N.; Kagan, A. y Rao Lingam, S. (2008). "Online banking applications and community bank performance", *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 26, n.º 6, pp. 418-439.

- 2) El vendedor. Detalles importantes como la forma de vestir, el agrado personal, la empatía con el cliente, son piezas clave.
- 3) La tecnología. Los sistemas que suministran la información, la capacidad de contabilizar rápido y bien las operaciones (no generar errores).
- 4) El material de comunicación entre el banco y sus clientes. Los folletos publicitarios, los extractos y hoy día las páginas web y las app de las entidades.
- 5) La simbología. Juega también un papel importante. Los nombres y logotipos de la entidad así como de los productos que ofrece.
- 6) El precio. Cada vez más, un factor esencial. En la sociedad moderna los individuos tienen una mayor cultura financiera. A su vez, los medios de comunicación y, en especial, la irrupción de Internet hacen de los precios un perfecto escaparate de múltiples opciones donde para el cliente es fácil elegir. A su vez, el precio ha de ser determinado por la entidad financiera de manera simple y fácil de comprender para el cliente. Hoy más que nunca, es vital que el cliente sepa perfectamente el precio de los servicios financieros que está contratando, evitando por parte de las entidades financieras la publicidad engañosa.

Por otra parte, los servicios financieros tienen un alto contenido de variabilidad ya que en muchas ocasiones son prestados por personas. Esto ocasiona que las entidades financieras presten cada vez más atención a la “calidad de servicio” como uno de los factores más importantes de éxito.

Otra característica importante es que los servicios no se pueden almacenar y vender con posterioridad a diferencia de otros mercados. Es decir, las empresas inmersas en este sector se caracterizan por su elevado “apalancamiento operativo”. Las personas que trabajan en la entidad son un activo que hay que rentabilizar.

En un entorno tan competitivo como el actual, las entidades bancarias deben perseguir el logro de una ventaja competitiva basada en las tecnologías de la información (Larrán y Muriel, 2004, p. 82).¹¹ Por ello, a medida que avancen las tecnologías, la entidad debe perseguir avanzar en la automatización de los servicios. Aunque los cajeros automáticos

¹¹ Larrán, M. y Muriel, M.J. (2004). “El impacto de las nuevas tecnologías de la información en el negocio bancario español”, *Revista de Empresa*, vol. 9, julio-septiembre, pp. 78-86.

son el segundo canal para retirar dinero, en los últimos diez años la banca en Internet ha llegado a ser el principal canal de distribución para servicios bancarios en muchos países (Fox and Beier, 2006).¹² Las aplicaciones basadas en Internet han llegado a ser un vehículo importante para realizar el marketing del producto y la distribución para muchos negocios (Kotzab and Madlberger, 2001¹³; Dixon and Marston, 2005¹⁴; Tih and Ennis, 2007).¹⁵

1.2. Estructura e importancia del sector

La conformación del actual sector bancario español ha sido sin duda producto de la profunda crisis que afectó al conjunto del sistema entre los años 1977 y 1985.¹⁶ De los 110 bancos que operaban en el país a 31 de diciembre de 1977, la crisis afecta, en mayor o menor grado, a 56 bancos y a 23 empresas bancarias. Esto es, alcanza al 52% de las entidades bancarias españolas y a más del 27% del ahorro, con un coste asociado que llega al 15% del PIB de aquellos años. Del total de los bancos afectados, una veintena son entidades creadas entre 1963 y 1979.¹⁷ Al principio la crisis afecta a bancos pequeños y medianos, pero posteriormente a 1981 ya se hace notar en entidades de mucho mayor tamaño, como Catalana, Rumasa y el Urquijo.

Para afrontar la crisis se crea en noviembre de 1977 el Fondo de Garantía de Depósitos para dar cobertura a los depósitos de clientes de las entidades con problemas.¹⁸ Después, en marzo de 1978, se constituye Corporación Bancaria SA, una sociedad instrumental para administrar las entidades en crisis intervenidas por el Banco de España. La Corporación, que gestiona el saneamiento de seis entidades, actúa hasta 1980, cuando se dota de personalidad jurídica al Fondo de Garantía de Depósitos, con lo cual pudo

¹² Fox, S. y Beier, J. (2006). "Online banking 2006: surfing to the bank", Pew Internet & American Life Project, disponibles en: www.pewinternet.org/pdfs/PIP_Online_Banking_2006.pdf (acceso en julio de 2006).

¹³ Kotzab, H. y Madlberger, M. (2001). "European retailing in e-transition? An empirical evaluation of web-based retailing – indications from Austria", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 31, n.º 6, pp. 440-462.

¹⁴ Dixon, T. y Marston, A. (2005). "Taking the shopping centre online: new models in e-commerce", *Property Management*, vol. 23, n.º 2, pp. 97-109

¹⁵ Tih, S. y Ennis, S. (2007). "Cross-industry analysis of consumer assessments of internet retailers' service performances", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 34, n.º 4-5, pp. 290-307.

¹⁶ Ontiveros, E. y Valero, F.J. (1988). "El sistema financiero. Instituciones y funcionamiento", *España, Economía*, Madrid, Espasa-Calpe.

¹⁷ Pons, M. A. (2002). *Regulating Spanish Banking, 1939-1975*, Ashgate Publishing Ltd.

¹⁸ Faus, E.M. (2001). *Regulación y desregulación. Notas para la historia de la banca española*. Barcelona, Ediciones Península.

asumir todo tipo de funciones. El procedimiento de actuación es similar en todos los casos. Se inicia con la compra del paquete mayoritario de acciones del banco en crisis, al precio inicial de una peseta a la resultante de su posterior valoración; tras ello se nombra una nueva administración, con directivos procedentes de otros bancos y se procede al saneamiento de la entidad con la ayuda del Banco de España y a la posterior venta de la entidad por la vía de la subasta pública. El decenio de crisis bancaria da lugar no sólo al desarrollo de los citados mecanismos institucionales de precaución, sino también se intensifica la tendencia (ya observada desde hacía más de 50 años) a la absorción por parte de los cinco grandes bancos privados de otros de menor importancia, enfrentados a alguna dificultad. Los casos más importantes y relevantes son la compra de Banca Catalana por el Banco de Vizcaya y la del Banco Urquijo por el Hispanoamericano.

Poco a poco, las políticas antiinflacionistas de los gobiernos en el poder unidas al impulso y crecimiento de nuestra economía hacen que los tipos de interés empiecen a bajar (muy poco a poco). A su vez, el consumidor de productos financieros va cada vez adquiriendo una mayor cultura financiera que le permite comparar y discriminar entre las entidades. Todo ello empieza a afectar a los márgenes de las entidades.

A partir del año 1989, comienzan en el sector los primeros movimientos de fusiones y alianzas entre las empresas para tratar de competir de una manera más eficaz en el nuevo entorno. La primera gran fusión es la de los Bancos Bilbao y Vizcaya, a la que siguen muchas otras en el plano de los grandes bancos. Posteriormente, asistimos al mismo fenómeno en las cajas de ahorro, sobre todo en el ámbito local y regional.

La banca extranjera sigue entrando, pero de forma más lenta y, sobre todo, enfocada hacia los mercados antes mencionados. Con la excepción del algún banco (Barclays o Citibank), no se prodiga en el mercado de particulares (segmento este que siempre había sido dominado por la banca y las cajas españolas).

En este trabajo pueden verse las entidades financieras que forman parte del sector en España.¹⁹ Los datos son a fecha de enero 2012.

¹⁹ Fuente: Banco de España (2012), Anexo 1, página web: www.bde.es.

Podría decirse que los actores fundamentales en el mercado bancario son los siguientes:

- 1) Los grandes bancos. Prácticamente han quedado reducidos a dos. Su estrategia de negocio traspasa nuestras fronteras, compitiendo en un mercado global con especial atención al continente americano, en el cuál han centrado su expansión.
- 2) Los bancos medianos. Son un grupo de bancos orientados al mercado español, en el cual buscan su nicho de mercado focalizando su estrategia hacia segmentos de clientes concretos.
- 3) Los bancos extranjeros. Cada vez son menos ya que muchos han abandonado nuestro país a medida que la banca española ha ido ocupando los nichos de mercado que originalmente dieron lugar a su estrategia de entrada. La irrupción de la crisis en 2008 ha hecho que definitivamente estas entidades hayan “casi” abandonado nuestro país.

Por su parte, las cajas de ahorro pueden categorizarse en dos tipos:

- a) Las cajas de ahorro que, con excepción de las dos grandes, compiten en un mercado local y regional aspirando al liderazgo del mismo.
- b) Las cajas rurales. Se trata de entidades que en muchos casos son cooperativas de crédito formadas en el ámbito rural para dar servicio a los clientes de sectores cómo la ganadería o la agricultura.

También ha habido cambios importantes en la regulación del sector. En poco más de una década, se ha pasado en el continente europeo de una moneda por país a la moneda única y, por tanto, a la igualdad de tipos de interés entre los países miembros de la Unión. Ello ha ocasionado, entre otras cosas, cambios importantes en la regulación del sector.

Anteriormente a la entrada en el euro, el organismo regulador era el banco central en cada país. Como es natural, estas instituciones han perdido muchas de sus competencias a favor del BCE (Banco Central Europeo). Otro gran cambio ha venido impuesto por los acuerdos de los bancos centrales de los países más importantes alcanzados en la ciudad de Basilea. Los mismos regulan la capitalización de los bancos tratando de medir la misma en función de la calidad de riesgo de los activos crediticios.

El Banco de Pagos de Basilea establece unos requisitos mínimos en cuanto al capital regulatorio de los bancos y sus recursos propios²⁰. Nos referimos a Basilea II. Se establecen tres categorías en función de la calidad y permanencia de los instrumentos que las componen. Estas tres categorías son las siguientes:

- 1) Capital ordinario o *core capital*. Formado por las acciones ordinarias y reservas computables, debe representar el 2% de los activos ponderados por riesgo.
- 2) TIER 1. Incluye las participaciones preferentes y algunos tipos de deuda subordinada y debe alcanzar junto con el anterior el 4% de los citados activos.
- 3) Finalmente, el TIER 2 o ratio final BIS que debe alcanzar el 8%. En este apartado se incluyen las reservas de revalorización, las provisiones genéricas y los excesos de provisiones de insolvencia

No obstante, más adelante veremos que la crisis ha hecho que se reformulen estos requisitos, a partir de Basilea III. El objetivo final es promover un sector bancario más resistente, mejorando su capacidad para absorber perturbaciones procedentes de tensiones financieras de cualquier tipo, reduciendo con ello el riesgo de contagio desde el sector financiero a la economía real.

Se puede por tanto caracterizar el sector de las entidades financieras afirmando que:

- Se trata de un mercado que traspasa las fronteras de nuestro estado y que, por tanto, amplía el potencial de clientes.
- Existe un grupo de entidades que compiten por el mercado global incluso superando los límites fronterizos continentales.
- Existen otros operadores que buscan ampliar sus cuotas de mercado en España.
- Otros operadores simplemente tienen una estrategia de focalización en un segmento concreto de clientes.
- Otros se focalizan por región.

Todo ello indica que el modelo de gestión de la banca ha experimentado profundos cambios en los últimos 20 años. Ello es debido a que la complejidad del entorno ha incrementado sustancialmente el nivel de rivalidad en el sector bancario español.

²⁰ Fuente: Banco de Pagos de Basilea. Página web: www.bis.org.

En este sentido, si analizamos los datos del periodo de precrisis²¹ podemos ver que, mientras que las tasas de crecimiento de la economía (PIB interanual) desde 1999 hasta 2007 crecen a ritmos del 3-4%, los balances agregados de los bancos lo hacen a ritmos del 12% en 2003, o del 22% en 2005.

Este crecimiento del balance de los bancos se estructura fundamentalmente en créditos a los hogares (consumo e hipotecarios), que en los años de precrisis suponen casi el 50%. Casi el 40% de los créditos y préstamos concedidos son a familias. De estos, el 60% son hipotecarios. Ya en 2006, esta tendencia empieza a revertirse, lográndose que el crédito destinado a actividades productivas comenzara a repuntar y supusiera ya el 51% de la inversión crediticia. La propia AEB afirma en su informe sobre los resultados del sector en 2006 que existe una reorientación del crédito.²²

Los créditos concedidos a las tres familias (constructor, promotor y vivienda) representan un 62% del balance de los bancos en 2007. Desde el año 2001 al 2005, el crédito con garantía hipotecaria crece a tasas medias del 20% anual. Ello hace que ya en 2007 los activos dudosos aumenten un 51,3%. La tasa de mora evoluciona del 0,5% en 2006 al 6,5% en 2011.

Los datos reflejan el crecimiento de la actividad de las entidades financieras. Puede observarse en la serie histórica²³ que, desde 1999 hasta el 2006, el volumen de activos, ha crecido un 120%. Dentro de estos activos, el apartado más destacable son los préstamos, que pasan de 532.466 millones en 1999 a 1.601.198 millones en 2006, lo cual supone un crecimiento del 200%. Sin embargo, se produce un estancamiento de actividad. Por primera vez en años, los préstamos concedidos por las entidades financieras decrecen en el año 2011 con respecto al 2010. La conclusión inmediata es que el crédito deja de ser fluido (ver anexo 3).

²¹ Fuente: Banco de España. Memoria de Supervisión Bancaria, 2007, www.bde.es

²² Fuente: AEB. Página web: www.aebanca.es.

²³ Fuente, Banco de España, Anexo 2, página web: www.bde.es.

A primeros de 2012, los datos del BCE²⁴ son reveladores. Los mismos señalan la existencia de una clara desaceleración del crédito en los países periféricos. Mientras que en Francia los créditos a las familias crecen un 6,5%, o un 4,8% en Italia, en Portugal se contraen un 1% y en España, un 2,5%. En España, el crédito a empresas cae un 5,6%, mientras que en Francia, por ejemplo, crece un 4,9%.

Las conclusiones principales son: la familia de crédito que ha de tener más importancia y crecer a más ritmo es la destinada a actividades productivas. Entonces y como consecuencia de ello, podrán crecer los créditos a hogares (consumo) y a vivienda. Justo lo contrario de lo que ha pasado en España con los bancos españoles, que han invertido el modelo. La consecuencia es que el modelo de crecimiento se ha basado en el sector de la construcción y en el consumo como eje de la demanda interna.

En Estados Unidos o en Europa existen fuentes de financiación externas a la banca que ayudan a las empresas a obtener financiación para sus ampliaciones de capital o necesidades financieras en general. Una por ejemplo es el capital riesgo, más desarrollado en Estados Unidos o en algunos países de Europa que en España.

Mientras que en estos países esta inversión en 2005²⁵ representa un 18% (en USA) o un 16% en Reino Unido del total de inversión en mercados distintos al bursátil, en España representa el 11,7%.

En España, la caída del crédito en 2012 se ha visto compensada por el auge de las emisiones de bonos en los mercados de capitales accesibles para las grandes empresas y corporaciones.

²⁴ Fuente: BCE informes anuales 2011 y 2012 www.ecb.europa.eu.

²⁵ Fuente: GEM. www.oei.es/historico/etp/informe_GEM_2005.pdf

Reproducimos a continuación los volúmenes emitidos por cada entidad:

CUADRO 2: EMISIONES DE BONOS CORPORATIVOS POR ENTIDAD EN 2012

POSICIÓN	ENTIDAD	VOLUMEN EUROS (MM)	OPERACIONES
1	BBVA	11.431	64
2	SANTANDER	10.125	54
3	BARCLAYS	9.796	40
4	CAIXABANK	6.173	23
5	CREDIT AGRICOLE	5.313	25
6	BANKIA	4.452	22
7	JP MORGAN	3.210	16
8	DEUTSCHE BANK	2.968	13
9	POPULAR	2.947	13
10	SOCIETE GENERALE	2.933	16
11	NATIXIS	2.723	10
12	HSBC	2.566	9
13	GOLDMAN SACHS	2.340	13
14	CITIBANK	2.233	10
15	BANESTO	1.517	19
16	SABADELL	1420	13
17	RBS	959	8
18	COMMERZBANK	787	5
19	BANCO COOPERATIVO	750	3
20	BNP PARIBAS	752	8
21	ING	447	2
22	BANKINTER	375	2
23	AHORRO CORPORACION	31	3

Fuente: Información de las propias entidades a través de sus páginas web.

Por su parte, el crédito al consumo ha ido desacelerándose a lo largo de estos años, como puede verse en la tabla adjunta.

CUADRO 3: EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO AL CONSUMO EN LA BANCA ESPAÑOLA

AÑO	IMPORTE EN MILLONES DE EUROS
2009	31.176
2010	23.118
2011	15.142
2012	12.811
2013	13.891
2014	16.442
2015	19.747
2016	25.000

Fuente: Banco de España.

Es a partir del año 2013 cuando comienza a reanimarse debido a los siguientes motivos:

- 1) La mejora macroeconómica.
- 2) La propia necesidad de las entidades financieras de dar créditos rentables que mejoren su margen de intereses. Así los rendimientos medios de los créditos están entre el 2 y el 3%, mientras que los de consumo rozan el 8%.
- 3) La abundancia de liquidez que tienen los bancos debido a las medidas impulsadas por el BCE.

1.3. Reestructuración del sector

El principal lastre del sector bancario español es la magnitud de su exposición a los activos relacionados con el sector inmobiliario, activos que han sufrido un fuerte deterioro debido a la reciente evolución de la economía. Las dudas respecto a la valoración de tales activos y el aumento notable de los préstamos calificados como dudosos generan unos efectos perversos, tanto sobre el propio sector financiero, dificultando el acceso de las entidades españolas a la financiación mayorista, como sobre el sector real, al agravar la restricción del crédito.

Desde el comienzo de la crisis en 2008, el sistema financiero español ha sido objeto de profundas reformas. Estas incluyen la creación del Fondo para la Adquisición de Activos Financieros (FAAF) para conceder apoyo a la liquidez de las entidades de crédito y el fortalecimiento de los procedimientos de intervención, disciplina y solución de entidades a través del Real Decreto-ley 9/2009 por el que se creaba el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) en el que se articula un mecanismo de apoyo temporal como incentivo a un reajuste de la capacidad del sector. Algunas entidades, como CAM, Caja Castilla-La Mancha o Banco Valencia, han requerido la intervención.

Posteriormente, se reforma el régimen jurídico de las cajas de ahorro, mediante el Real Decreto-ley 11/2010 de 9 de julio, de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las cajas de ahorro, a raíz de la cual se pretende alcanzar una mayor profesionalización de las cajas de ahorro y sobre todo dotarlas de capacidad para poder acceder a los mercados de capital básico.

Con el Real Decreto-ley 2/2011 de 18 de febrero para el reforzamiento del sistema financiero se fortalece el nivel de solvencia de todas las entidades de crédito incrementando los requerimientos de capital mínimos tanto en términos de cantidad como de calidad de los mismos.

Todo ello ha conducido a procesos de concentración dentro del sector financiero español. El resultado es un sector bancario mucho más reducido en cuanto a número de entidades.

A finales del año 2012 este es el mapa del sector financiero que se reproduce en la siguiente tabla:

CUADRO 4: ENTIDADES FINANCIERAS EN 2009 Y 2012

AÑO 2009	AÑO 2012
Santander	Santander
BBVA, C.Sabadell,C.Terrasa, C.Manlleu	BBVA
La Caixa, C.Girona, C.Canarias, C.Burgos C.Navarra, C.Guadalajara, Cajasol,B.Valencia	Caixabank
Cajamadrid, Bancaja, C.Canarias, C.Laetana, C.Avila, C.Segovia, C.Rioja	BFA-Bankia
B.Guipuzcoano, B.Sabadell, CAM	Banco Sabadell
B.Popular, B.Pastor	B.Popular
Unicaja, C.Jaén, C.Duero, C.España	Unicaja
Cajasur, BBK, C.Vital, Kutxa	Kutxabank
C.Galicia, C.Nova	Novagalicia Banco
C.Tarragona, C.Catalunya, C.Manresa	Catalunya Banc
C.Murcia,C.Penedes, C.Granada, Sa Nostra	BMN
Ibercaja, CAI, C.Círculo, C.Badajoz	Ibercaja
Bankinter	Bankinter
CCM, Cajastur, C.Extremadura, C.Cantabria	Lieberbank

Fuente: Banco de España. Memoria de 2012.

1.4. La reforma financiera

La reforma financiera se pone en marcha mediante el Real Decreto-ley 2/2012 de 3 de febrero. Las reformas introducidas hasta esa fecha son insuficientes ya que se hace necesario contar con una norma que active los mecanismos necesarios para favorecer el saneamiento de los balances de las entidades financieras.

A tal fin, se adoptan medidas que permitan a las entidades financieras empezar el ejercicio 2013 con sus cuentas saneadas. Los otros dos ejes fundamentales son la creación de incentivos que propicien un ajuste adecuado y eficiente del exceso de capacidad y el fortalecimiento de la gobernanza de las entidades resultantes de los procesos de integración.

Se regulan medidas para articular nuevos requerimientos de provisiones y capital adicionales, orientados en exclusiva a la cobertura del deterioro en los balances bancarios ocasionado por los activos vinculados a la actividad inmobiliaria. El eje central se articula a través de un nuevo esquema de cobertura para todas las

financiaciones y activos adjudicados. Se impone asimismo un nuevo requerimiento de capital suplementario de la máxima calidad (capital principal), sobre la misma base de cobertura de activos dudosos o subestándar o adjudicados. Las entidades deberán presentar su plan de ajuste antes del 31 de marzo de 2012.

A su vez, se realizan también ajustes al Real Decreto-ley 9/2009, sobre reestructuración bancaria y reforzamiento de los recursos propios, para facilitar el papel del FROB, ante el nuevo contexto regulatorio.

También se prevé la modificación del Real Decreto-ley 11/2010 de 9 de julio de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las cajas de ahorro. Se pretende la simplificación de la estructura organizativa y los requisitos operativos de las cajas de ahorro.

Por último, se establece el régimen aplicable a las retribuciones de los administradores y directivos de las entidades de crédito que hayan precisado o necesiten en un futuro apoyo financiero del FROB. A su vez se introduce un tratamiento especial y más flexible para aquellas entidades de crédito que tengan en circulación participaciones preferentes o instrumentos de deuda obligatoriamente convertibles.

Posteriormente en mayo de 2012, el Gobierno introduce medidas relativas al sector financiero que suponen:

- 1) Incremento de las provisiones genéricas con cargo a resultados. De los activos no problemáticos del sector inmobiliario: del 7% al 52% para suelo; del 7% al 29% para préstamos de garantía personal y segunda hipoteca, y del 7% al 14% para promociones terminadas y viviendas.
- 2) Las entidades para las que el aumento de provisiones genere una necesidad de capital tendrán que capitalizarse en el mercado o recibir apoyo del FROB.
- 3) El FROB podrá inyectar capital vía acciones.
- 4) Los activos problemáticos adjudicados por el FROB se transferirán a sociedades de gestión de activos (SAREB).
- 5) Se solicitarán dos evaluaciones independientes para toda la cartera de activos.

2. LA CRISIS FINANCIERA

- 2.1. Cronología de la crisis actual: de las hipotecas basura a la intervención de la banca española, pasando por la tragedia griega
- 2.2. La crisis que alimenta la crisis
- 2.3. La crisis soberana y el dilema del déficit
- 2.4. La crisis bancaria en España
 - 2.4.1. Origen y explicación de la crisis
 - 2.4.2. El dilema de las reformas

1. LA CRISIS FINANCIERA

2.1. Cronología de la crisis actual: de las hipotecas basura a la intervención de la banca española, pasando por la tragedia griega

- 9 de agosto de 2007: el Banco Central Europeo inyecta € 95.000 millones a 49 entidades bancarias con problemas de financiación cuyo origen había que buscarlo en Estados Unidos. Este país vive la crisis de las hipotecas basura. El 18 de julio el banco de inversión Bears Stearns había anunciado la quiebra de dos de sus fondos de inversión respaldadas por estas.
- Junio de 2008: la eurozona entra en recesión en el segundo trimestre. El BCE decide subir los tipos de interés del 4% al 4,25%.
- 15 de septiembre de 2008: la quiebra de Lehman Brothers. La Administración Bush rechaza intervenir en el rescate. Su caída desata el pánico en los mercados financieros.
- 2 de octubre de 2008: el Congreso de Estados Unidos aprueba un plan de rescate de USD 700.000 millones que permite salvar a Goldman Sachs y a Morgan Stanley. La aseguradora AIG también recibe dinero público.
- 8 de octubre de 2008: seis grandes bancos centrales liderados por el estadounidense y el europeo acuerdan rebajar medio punto los tipos de interés.
- 15 de noviembre de 2008: se celebra en Washington la cumbre del G-20. Estados Unidos y la UE tratan de regular el sector financiero.
- 19 de marzo de 2009: Estados Unidos inyecta USD 1,1 billones tratando de estimular el crédito al consumo y a las empresas. Los tipos de interés se mantienen entre el 0% y el 0,25%.
- Enero de 2010: un informe de Bruselas acusa a Grecia de haber falseado sus estadísticas en los últimos años con el fin de maquillar su déficit.
- 2 de mayo de 2010: el Gobierno de Papandreu anuncia un acuerdo con el FMI y la UE para recibir una ayuda de € 110.000 millones.
- 18 de octubre de 2010: Angela Merkel y Nicolas Sarkozy acuerdan la participación de inversores privados en los rescates de países con problemas financieros y desatan una tormenta en los mercados.

- 24 de noviembre de 2010: Irlanda pide el rescate y se convierte en el segundo país en necesitar ayuda de la UE y el FMI. Solicita € 85.000 millones.
- Enero de 2011: Fitch rebaja la calificación de la deuda griega a bono basura, algo que ya habían hecho Moody's y Standard and Poors.
- 6 de abril de 2011: Portugal es el tercer país en pedir el rescate. Una ayuda que finalmente asciende a € 78.000 millones.
- 22 de julio de 2011: Bruselas aprueba el segundo rescate a Grecia. España e Italia sufren el acoso sobre sus primas de riesgo.
- 2 de agosto de 2011: Estados Unidos aprueba la elevación de su techo de endeudamiento.
- 6 de agosto de 2011: Standard and Poors le quita la triple A a la nota de la deuda de Estados Unidos. Dos días después el BCE anuncia la compra de bonos españoles e italianos para evitar la presión de los mercados sobre la deuda de estos países.
- Mayo de 2012: el Estado español interviene Bankia y se convierte en su accionista mayoritario.
- Mayo de 2012: la cumbre de jefes de Estado de la UE previene a sus miembros sobre la salida de Grecia del euro. Las Bolsas caen de forma brusca.
- 9 de junio de 2012: España pide oficialmente ayuda para su sector bancario. La UE aprueba un plan de rescate de € 100.000 millones.
- 28 de septiembre de 2012: Oliver Wyman determina que el sector financiero español tiene unas necesidades de capital adicional de € 59.300 millones en un escenario adverso de comportamiento económico.
- 28 de noviembre de 2012: los cuatro bancos del grupo 1 del rescate bancario español (Bankia, Novagalicia Banco, Catalunya Bank y Banco Valencia) deberán traspasar unos 45.000 MM de activos inmobiliarios a la Sociedad de Activos Inmobiliarios, SAREB.
- Marzo de 2013: salta la crisis bancaria en Chipre. La UE aprueba un plan de ayudas de € 10.000 MM, y así evitar el "corralito".
- Abril de 2013: el Tribunal Constitucional portugués declara inconstitucionales los recortes por más de € 1.500 MM, incluidos en los presupuestos generales, lo que origina la reacción de la Troika comunitaria.
- Julio de 2015: se aprueba el tercer rescate a Grecia por más de € 85.000 MM.

Actualmente, el Consejo Europeo está trabajando en un proyecto de reglamento sobre medidas estructurales para aumentar la resiliencia de las entidades financieras de la UE. El reglamento²⁶ tiene por objeto prevenir los riesgos sistémicos para el sistema financiero de la UE que podrían derivarse de la quiebra de entidades de crédito de gran tamaño muy complejas e interconectadas.

En enero de 2014, el Consejo Europeo recibe la propuesta de la Comisión de un reglamento sobre medidas estructurales para aumentar la resiliencia de las entidades de crédito de la UE. En el segundo semestre de 2014, se analiza la propuesta en el Grupo de Servicios Financieros del Consejo.

En junio de 2015, se constituye el mandato de negociación de la Presidencia del Consejo en las negociaciones con el Parlamento Europeo sobre la versión final del reglamento. Los principales puntos de la posición del Consejo son:

- 1) Separación obligatoria de la negociación por cuenta propia. Se trata de las actividades por las que el banco negocia diversos instrumentos financieros utilizando sus fondos propios y no el dinero de los depositantes con el objetivo de obtener un beneficio para el banco.
- 2) Separación de otras actividades de negociación de alto riesgo. Tales como creación de mercados, los derivados arriesgados y la titulización compleja.

2.2. La crisis que alimenta la crisis

La crisis actual comienza en el verano de 2007 y tiene su origen en el estallido de las llamadas “hipotecas basura” en Estados Unidos. Pero, para algunos analistas que han publicado escritos sobre sus reflexiones en distintos medios de comunicación escritos, el origen de la crisis actual comienza mucho antes. Todas estas crisis forman parte de una superburbuja, que supone un proceso reflexivo de largo plazo que ha evolucionado a lo largo de los últimos 25 años (Soros, 2008).²⁷ Para este autor, la crisis se ha ido generando de forma lenta, y podía haberse anticipado hace varios años. Tiene su origen en el estallido de la burbuja de Internet a finales del 2000. La Fed respondió recortando

²⁶ Fuente: Consejo Europeo. Web: www.cosilium.europa.eu/es/policias/banking-structural-reform

²⁷ Soros, G. (2008). *El nuevo paradigma de los mercados financieros*. Madrid, Taurus.

el tipo de los fondos federales desde 6,5% a 3,5% en el espacio de tan sólo unos meses. Entonces, se produjo el ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001.

Para contrarrestar la desaceleración de la economía, la Fed siguió reduciendo los tipos (hasta 1% en julio de 2003, la tasa más baja en medio siglo, tasa que se mantuvo un año entero). Durante 31 meses consecutivos, el tipo de interés base de corto plazo deflactado era negativo. El dinero barato produjo una burbuja inmobiliaria, una expansión de adquisiciones de empresas con apalancamiento y otros excesos.

Abadía (2010)²⁸ señala que el origen de todo comienza con la bajada de tipos que ocasiona que los bancos americanos tengan que dar préstamos más arriesgados para ganar dinero. Que ya no quede nadie a quien prestar. Los prestamistas hipotecarios relajaban sus criterios e inventaban nuevos modos de estimular a las empresas y, de paso, conseguir ingresos.

Los bancos de inversión de Wall Street desarrollaban una variedad de nuevas técnicas, como los fondos de pensión o los fondos de inversión mobiliaria, para trasladar el riesgo crediticio a los inversores, ávidos de rendimiento. También se crearon vehículos de inversión estructurada (SIV en sus siglas en inglés) para sacar activos fuera de sus balances generales. Desde 2000 hasta mediados de 2005, el valor de mercado de las viviendas construidas subió más del 50% y hubo un boom de nuevas construcciones

Otros autores determinan que el comienzo se debe al progresivo abandono de las ideas monetarias de Adam Smith (De Aguirre, 2014)²⁹. El consenso sitúa el principio en el comienzo de siglo (año 2000), con el estallido de la llamada burbuja de las empresas “punto com”, de la escalada de los precios del crudo que habían marcado precios mínimos en 1998 y de la histórica sacudida del año 2001 con el atentado del World Trade Center. La primera potencia mundial, atacada en su propio territorio, apostó por la desregularización de los mercados, las bajadas de impuestos y de tipos de interés y la expansión del crédito. El crédito registró una expansión estratosférica. Los menores

²⁸ Abadía, L. (2010). *La crisis ninja y otros misterios de la economía actual*. Madrid, Espasa.

²⁹ De Aguirre, J.A. (2014). *Lecciones breves de una crisis económica 2007-2014*. Madrid, Unión Editorial.

costes de los préstamos y la sencillez de obtenerlos disparó el precio de la vivienda, que prácticamente se duplicó en Estados Unidos entre los años 2000 y 2006.

Tipos bajos, dinero abundante y control laxo hicieron de semillero de las burbujas que explotarían en el verano de 2007 y 2008 con la quiebra de Lehman Brothers. Con Lehman, Estados Unidos anunció el mayor plan de rescate de la historia. Se autorizó al Tesoro estadounidense a emplear hasta USD 700.000 millones para apoyar a la banca en apuros, más otras medidas de la Reserva Federal por otros USD 800.000 MM. En palabras del nobel de economía Stiglitz: “Los bancos asumieron riesgos excesivos, los empresarios se endeudaron demasiado y los reguladores permitieron todo eso”. Todo ello hizo que la economía se parase.

En 2009, dos años después, la recesión se ceba en la economía internacional. Como indica Crespo (2011)³⁰ la desaceleración económica se confirma porque el Gobierno americano, último bastión de las políticas de expansión del gasto público se ve obligado a retirar los estímulos.

En el caso de España fue el brusco fin a un ciclo expansivo de 15 años. A la crisis internacional se añade la crisis propia de un sistema basado en el ladrillo y en la especulación urbanística. Detrás del desplome global hay un modelo basado en bancos que prestan mucho más de lo que tienen, lo cual exige para su sostenimiento un crecimiento ininterrumpido de la economía, poco realista ante un occidente cada vez más endeudado. Como menciona Heinberg (2011),³¹ se están dando cambios profundos en el mundo financiero corporativo, con la ruptura del capitalismo global y el cuestionamiento de la hegemonía de Estados Unidos.

Hay otros analistas críticos, como Ramón Fernández Durán (2011),³² que vaticinan el funcionamiento de fuertes capitalismo regionales con un fuerte componente estatal.

³⁰ Crespo, J.I. (2011). ”Pese a todo aguas cartografiadas”. *El País*, 10 de agosto de 2011, p.12.

³¹ Heinberg, R. (2011). *El fin del Crecimiento*. Santa Rosa, Post-Carbon Insitute.

³² Fernández Durán, R. (2011). *La quiebra del capitalismo global*. Barcelona, Virus.

CUADRO 5: EVOLUCIÓN DEL PIB, % DE VARIACIÓN DEL AÑO ANTERIOR

PAÍS	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Francia	2,3	0,1	-2,7	1,4
Alemania	2,8	0,7	-4,7	3,5
Grecia	4,3	1	-2	-4,5
Irlanda	5,6	-3,6	-7,6	-1
Italia	1,4	-1,3	-5,2	1,2
Japón	2,4	-1,2	-6,3	4
Portugal	2,4	0	-2,5	1,3
España	3,6	0,9	-3,7	-0,1
Reino Unido	2,7	-0,1	-4,9	1,3
Estados Unidos	1,9	0	-2,6	2,9

Fuente: OCDE, 2011.

2.3. La crisis soberana y el dilema del déficit

Como puede observarse en la anterior tabla, el año 2008 había supuesto un rayo de esperanza en las economías occidentales. Muchos de los gobiernos habían intentado estimular la misma mediante inyecciones públicas que además de la banca afectaban a otros sectores. Los gobiernos tiraban de manual Keynesiano en un intento de volver a la senda del crecimiento. Sin embargo, las intervenciones de Grecia, Irlanda y Portugal ponen de manifiesto que los inversores y prestadores de dinero ponen más que nunca en tela de juicio el modelo de crecimiento de la economía occidental. El año 2009 significa la entrada en una recesión en todos los países.

Schwartz (2011)³³ explica la caída brusca de la Bolsa en agosto de 2011 como señal de preocupación de los inversores, por el exceso de deuda que los gobiernos tienen que afrontar con relación a su capacidad de generar ingresos futuros. Se pone en tela de juicio el modelo productivo occidental y su sostenibilidad en el tiempo. A esto se añade el temor por la excesiva exposición de los bancos a la deuda soberana.

³³ Schwartz, N.D. (2011). “El Eco de 2008 resuena en Wall Street”. *New York Times*. *El País*, 12 de agosto de 2011, p.16.

En medio de la confusión nadie está a salvo, se llame Estados Unidos, Francia o Alemania. Como menciona Velázquez Gaztelu (2011),³⁴ la profunda división sobre cuáles son las mejores herramientas para atajar la crisis es una muestra clara de que en tiempo de crisis los intereses nacionales y partidistas, tanto en Estados Unidos como en Europa, prevalecen por encima de los intereses generales.

Stiglitz (2011)³⁵ llama la atención sobre el problema de la austeridad que impera, lo que en su opinión retrasará el crecimiento europeo. Destaca que el impulso más importante del déficit es la baja recaudación fiscal debida a un pobre desempeño económico.

En medio de toda la incertidumbre se entra en el año 2012 con dos países comunitarios en el ojo del huracán: Italia y España. Las primas de riesgo de ambos países superan en determinados momentos los 500 puntos básicos. Por prima de riesgo se entiende la diferencia de coste de financiación a largo plazo, de estos países con respecto a la deuda alemana. La UE fuerza a estos países a recortar su déficit, pero a la vez a impulsar reformas que favorezcan el crecimiento. Las previsiones de la UE para la eurozona sitúan el crecimiento de la economía en el 0,5% para el 2012. A su vez la economía española alcanza niveles de paro superiores al 20%, lo que supone una señal de alarma evidente. En Europa y en España se abre el debate sobre las contradicciones de una política de recortes profundos ante la necesidad de impulsar el crecimiento.

En el Consejo Europeo de 30 de julio de 2012³⁶ los países de la zona del euro toman una serie de medidas para romper el círculo entre bancos y emisores soberanos, de forma que la crisis del sistema financiero no tenga una repercusión directa en la financiación de los Estados.

Se anuncia la creación de un organismo de supervisión bancaria único en la eurozona, con participación del Banco Central Europeo, que permitirá hacer inyecciones de capital directamente a las entidades financieras sin pasar por los Estados y evaluar la condicionalidad y el cumplimiento de las normas sobre ayudas públicas.

³⁴ Velázquez Gaztelu, J.P. (2011). “Se agotan las opciones”. *El País*, 14 de agosto de 2011, p. 4.

³⁵ Stiglitz, J.E. (2011). “Un contagio de malas ideas”. *Project Syndicate*. Publicado por *El País*, 14 de agosto de 2011, p. 4.

³⁶ Fuente: Consejo Europeo. En su página web: www.ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/noticias/asuntos-institucionales/conclusiones-consejo-junio_es.htm

Se decide flexibilizar los fondos de rescate para que puedan comprar deuda en los mercados secundarios. Se trata de utilizar los instrumentos vigentes en la zona euro de manera flexible y eficiente con objeto de estabilizar los mercados para aquellos estados miembros que respeten las recomendaciones específicas de la UE y los compromisos que hayan contraído.

El Consejo Europeo de 30 de julio de 2012 establece un marco de acción en tres niveles (nacional, de la UE y de la zona euro) para utilizar todos los instrumentos y políticas que vuelvan a situar a Europa en la senda del crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

Se toma la decisión de movilizar 120.000 millones de euros para apoyar medidas de crecimiento de efecto rápido por tres vías: la recapitalización del Banco Europeo de Inversiones, la emisión de bonos de proyectos de infraestructuras y la reasignación de fondos europeos no utilizados a proyectos que estimulen el crecimiento y el empleo.

La actuación de los estados se define de la siguiente manera:

- Mantener el compromiso de las iniciativas marcadas en la Estrategia Europa 2020.
- Proseguir un saneamiento presupuestario favorecedor del crecimiento.
- Ultime la restructuración del sector bancario y restaurar la actividad de préstamo a la economía.
- Abrir la economía a la competitividad.
- Reforzar las medidas contra el desempleo y sus consecuencias sociales.
- Modernizar la administración pública.

Y la contribución de las políticas europeas es:

- Profundizar y eliminar barreras en el mercado interior.
- Avanzar con rapidez en un mercado único digital.
- Reducir la carga reglamentaria en la UE y en los estados miembros.
- Realizar plenamente el mercado interior de la energía.
- Garantizar que los esfuerzos en investigación se plasmen en innovaciones que respondan a la demanda del mercado.

- Utilizar la inversión que brinda la política de cohesión para salir de la crisis.
- Movilizar el presupuesto de la UE como catalizador de crecimiento y empleo.

El Consejo Europeo da el visto bueno al informe presentado por el presidente Herman Van Rompuy en cooperación con los presidentes de la Comisión, el Eurogrupo y el BCE, en el que se fijan los componentes básicos que deberá tener la futura Unión Económica y Monetaria: marcos financiero, presupuestario y económico integrados y un refuerzo de la legitimidad y responsabilidad democráticas.

Se decide la creación de un supervisor financiero único en la eurozona para la gestión de las entidades bancarias, con un sistema de garantía de depósitos de dimensión europea y un mecanismo de resolución de crisis europeo que pueda liquidar ordenadamente las instituciones inviables y proteger los fondos del contribuyente.

Se habla de un presupuesto integrado. Adoptar más decisiones en común sobre los presupuestos nacionales y establecer de común acuerdo límites máximos para el saldo presupuestario anual y para el nivel de la deuda de las administraciones públicas.

En cuanto a la emisión de deuda común, la unión presupuestaria permitiría plantearse fórmulas para la emisión de deuda común en la eurozona y, a más largo plazo, la creación de un Tesoro europeo.

Se promueve una unión económica, en la que las políticas nacionales se orienten hacia el crecimiento económico, la creación de empleo sostenible y la cohesión social.

Se fortalece la legitimidad democrática y la responsabilidad, con la participación estrecha del Parlamento Europeo y de los Parlamentos nacionales en la toma de decisiones integrada sobre las políticas económicas y presupuestarias.

2.4. La crisis bancaria en España

2.4.1. Origen y explicación de la crisis

Etxeberría (2015) describe los años de la crisis en España y en el mundo en una reflexión que desarrolla cronológicamente. En lo que respecta a España, señala los hitos fundamentales en cada año de la crisis:³⁷

- 2007: En España no parece que las subprime hayan tenido una incidencia significativa, aunque su sombra sí se ha sentido en el mercado interbancario, donde empiezan a aparecer los primeros síntomas de miedo escénico a los bancos y al riesgo que representan.
- 2008: La crisis del mercado inmobiliario comienza a tener sus efectos devastadores, tanto en este sector como en la construcción.
- 2009: Empiezan a caer empresas por la caída de la demanda. Es el año de la crisis real, y el paro aumenta de manera drástica, pasando del 8,5% en 2007 al 13,79%³⁸ en 2008 y al 18,6% en 2009.
- 2010: Banco de España dicta medidas para fortalecer la solvencia de los bancos, con especial atención a las cajas de ahorro. Así nacían las SIP y se prodigaban los apoyos del FROB (ya descritos en esta tesis).
- 2011: El desempleo sigue subiendo hasta alcanzar el 22,5% (INE). Después de mitad de año, el PIB se desmorona y cae casi un 3% (-2,9%).³⁹ España toca fondo.
- 2012: Es el año de la “amenaza de intervención”. Se realizan los *stress test* a las entidades bancarias españolas por parte de Olyver and Wyman y Roland Berger, fruto de los cuales, se nacionalizan Bankia, Banco NCG, Banco de Valencia y Catalunya Caixa. El EUROGRUPO concede la ayuda a España de 100.000 MM, de los cuales solo se utilizan 40.000. Se estructura la reforma financiera ya descrita en esta tesis.

Como hemos visto en el anterior apartado, Estados Unidos inyectó en 2007 más de USD 700.000 MM en su sistema financiero. La crisis económica ha provocado un enorme desafío al sector financiero, que debe contrarrestar el efecto negativo en las

³⁷ Etxeberría, J.J. (2015). "2007-2014, 8 años de crisis. Crónicas y apuntes para una reflexión". *Credit Agricole Bankoa, 40 aniversario de Bankoa*.

³⁸ Fuente INE.

³⁹ Fuente: INE

percepciones que los consumidores tienen de las instituciones bancarias (Matute-Vallejo et al., 2010).⁴⁰ La crisis de las hipotecas subprime y la bajada del precio del mercado inmobiliario pusieron al descubierto la elevada concentración de activos de alto riesgo en manos de las entidades financieras. Ello ha provocado un deterioro de la imagen de las entidades bancarias, que se traduce en la aparición de un sentimiento de temor entre los clientes (Simon, 2009).⁴¹ A pesar de que los agentes económicos y los líderes sectoriales han intentado ofrecer soluciones, la mayoría han ido encaminadas a buscar una protección que mejorara la calidad de los activos financieros mediante reformas legales que resolvieran los problemas de liquidez (Killian, 2008).⁴²

En el contexto de crisis mundial, el sector bancario español resiste bien el primer embate de la crisis gracias a las fortalezas que proporcionaba su modelo de negocio de banca de intermediación tradicional alejada del modelo llamado de “originar para distribuir”⁴³ característico de la banca de inversión más castigada por la crisis. Fortalezas como la prácticamente nula exposición a productos estructurados cuya garantía última eran las hipotecas subprime, la reducida morosidad y su elevada cobertura por provisiones, su elevada eficiencia, solvencia y rentabilidad, etc., nos mantienen relativamente ajenos a la crisis.

Sin embargo, conforme la magnitud y duración de la crisis se va ampliando y, sobre todo, la economía española empieza a vivir su propia crisis (la crisis del sector inmobiliario), el segundo embate de la crisis empieza a debilitar los hasta ese momento sólidos pilares de la banca española. Así, desde finales de 2008 se asiste a un acelerado crecimiento de la morosidad, una reducción de las tasas de rentabilidad, un deterioro de los ratios de solvencia y una rápida reducción del llamado “colchón” de provisiones acumulado gracias, entre otras cosas, a la política prudencial del Banco de España materializada en la exigencia de provisiones anticíclicas.

⁴⁰ Matute-Vallejo, J.; Bravo, R.; Pina, J. M. (2010). “The influence of Corporate social responsibility and Price Fairness of Customer behavior: Evidence from the financial sector”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, pp. 317-331.

⁴¹ Simon, H. (2009). “The crisis and customer behaviour. Eight quick solutions”. *Journal of customer behavior*, vol. 8, n.º 2, pp.177-186.

⁴² Killian, T. (2008). “Surviving the financial crisis. Roadmap to recovery”, *US Banker*, vol. 118, n.º 3, p. 39.

⁴³ Maudus, J. (2009). “La banca española ante la crisis financiera”. *Cin Economía*, n.º 14, pp. 31-54.

Durante la fase del último ciclo alcista en la economía española, se produjo un auténtico “boom inmobiliario” que llevó a construir un número de viviendas e inmuebles superior al que realmente se demandaba a un ritmo de precios que no cesaba de subir. El sector inmobiliario se vio sacudido por la actividad especulativa, así como por hogares que invertían sus ahorros en los inmuebles. De este modo se propició un excesivo endeudamiento del sector privado, que se favoreció de un sistema de bajos tipos de interés y una excesiva liquidez imperante en los mercados financieros internacionales. Este “boom inmobiliario” supuso que la construcción fuera un sector del que dependiera fuertemente la economía española.

Como señala González Sanz (2014),⁴⁴ de esta situación el sector financiero salió muy dañado ya que se puso en entredicho su hasta entonces característica estabilidad, transparencia y fiabilidad. Si algo también puso de manifiesto esta crisis, era la necesidad de actuar ante los problemas estructurales que padecía este sector, en especial con las cajas de ahorros y cooperativas de crédito. Estas habían crecido de una manera desmesurada, ofreciendo condiciones a los créditos que eran incapaces de mantener siendo cada vez menos rentables, ya que la financiación cada vez era más cara. Además contaban en sus balances con numerosos activos no rentables, y con algo fundamental como era la falta de transparencia debido a la politización de su gestión, que debido a la falta de conocimientos de sus gestores y a la búsqueda de su propio interés, acabaron arruinando a numerosas cajas de ahorros

Los préstamos a los promotores inmobiliarios se habían acelerado de manera notable triplicándose en cuatro años, pasando de € 102.000 MM en el tercer trimestre de 2004 a 303.000 MM a finales de 2007. El sector de la construcción se duplica en el mismo periodo pasando de 75.000 MM a 153.000 MM. También se duplican los préstamos a las familias para la adquisición y rehabilitación de viviendas que pasan en el mismo periodo de € 315.000 MM a 623.000 MM.⁴⁵ Todo ello supone que el porcentaje de las tres familias de crédito en el total de crédito de la entidades pasa del 32,7% de la cartera total de préstamos en 1992 al 62% en el primer trimestre de 2007.

⁴⁴ González Sanz, S. (2014). *El sistema bancario español y la crisis financiera de los mercados*. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid.

⁴⁵ Fuente: www.bde.es datos trimestrales cuarto trimestre 2007.

Estos datos ponen de manifiesto que la banca española ha basado su crecimiento en el sector inmobiliario haciéndola tremendamente vulnerable al ciclo económico. A su vez ello pone de manifiesto que su modelo de gestión estratégico ha sido diseñado sobre la base del crecimiento rápido, fácil y erróneamente sustentado en garantías reales que pierden valor en momentos de crisis.

A todo ello hay que añadir que la financiación de estos préstamos no se ha hecho solamente mediante una captación natural de depósitos, sino que los bancos y cajas españoles han necesitado acudir a la financiación en los mercados mayoristas. En concreto las cajas de ahorro españolas pasan de una tasa de financiación del 95% de su balance a través de depósitos en 1981 a un 70% en 2010.⁴⁶ Según Muller (2012),⁴⁷ las reformas financieras en España han tenido mucho más éxito a la hora de satisfacer la reivindicación de liquidar las viejas cajas de ahorro que de sanear los activos inmobiliarios.

La entrada en la crisis hace que las fuentes de liquidez externas se agoten y que los inversores en deuda de entidades financieras españolas den la espalda al sector, ante la tremenda incertidumbre que generan los préstamos inmobiliarios en el balance de las entidades.

Por todo ello el Banco de Pagos de Basilea exige a través de Basilea III nuevos requisitos más exigentes en cuanto a la capitalización de los bancos se refiere. Ello supone que aunque el ratio total se mantiene en el 8%, el capital más las reservas llega al 4,5% (del 2% de Basilea II), siendo el TIER 1 el 6% (4% en Basilea II).

2.4.2. El dilema de las reformas

La falta de acceso al crédito de nuestras entidades financieras ocasiona el parón de actividad de estas en 2007. Ello hace que la economía real de España se estanque comenzando a aparecer la mora en su sistema financiero.

⁴⁶ Fuente: en la web:

<https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/InformacionInteres/ReestructuracionSectorFinanciero/Ficheros/es/notareformacajas210211.pdf>.

⁴⁷ Muller, J. (2012). “Las cajas nos hicieron olvidar el ladrillo”. *El Mundo*, 30 de abril de 2012, p. 30.

La tasa de mora de los bancos y cajas españoles sube del 0,5% en 2006 al 6,5% en 2011.⁴⁸ Estos niveles de mora están muy concentrados en el sector inmobiliario. A principios del 2009 sólo un caja declaraba una mora claramente superior a la del sector, y era la Caja Castilla-La Mancha con un ratio del 17%, mientras que el resto del sector declaraba sólo un 5%. Ello hizo que muchos inversores externos desconfiaran claramente del sector financiero español y alentó al Gobierno y al Banco de España a emprender un proceso de reformas que han sido explicadas en el anterior capítulo. Pero para “Jorge Juan” (2011),⁴⁹ nombre bajo el cual figuran varios autores, este proceso de “reestructuración blanda” es un fracaso. Según estos autores, los procesos de fusiones entre cajas no han reducido el riesgo en el sistema ni sus problemas de eficiencia, malos créditos y de gobierno corporativo.

Como dicen estos autores, las fusiones no logran ningún progreso por el lado de los activos malos (inmobiliarios), sino que, más bien al contrario, crean mucha más opacidad en los balances y fomentan cada vez entidades más grandes y sistémicas, y por tanto mucho más difíciles de manejar (todo lo contrario al Reino Unido). La estrategia de gestión ante la crisis bancaria pasa, según los autores englobados en el nombre “Jorge Juan”, por tres aspectos:

- 1) Profesionalizar irreversiblemente las cajas de ahorro.
- 2) Valorar los activos inmobiliarios con valores de mercado y permitir las bancarrotas.
- 3) Recapitalizar las entidades viables mediante esquemas de protección de activos.

En este sentido, la ayuda pública que recibe España en 2012 va encaminada a ejecutar la mencionada estrategia. El problema es que se hace cinco años después de iniciarse la crisis. La valoración que hoy día se puede hacer de las reformas financieras destacadas en el anterior capítulo es que las mismas fueron poco profundas e insuficientes.

La Comisión Europea ha hecho público un informe de evaluación del programa de asistencia al sector financiero español llevado a cabo entre 2012-2014.⁵⁰ Se menciona el éxito de las medidas puestas en marcha destacándose que se han alcanzado los objetivos

⁴⁸ Fuente: Banco de España. Memoria de 2011.

⁴⁹ Juan, J. (2011). *Nada es gratis*. Madrid, Destino.

⁵⁰ Fuente: Comisión Europea. En su web: www.ec.europa.eu/economy_finance/eu/countries/spain_es.htm

perseguidos y se han evitado otros riesgos que hubieran tenido consecuencias negativas para la banca y el conjunto de la economía española. Los evaluadores señalan que fue acertado centrar el programa y su condicionalidad en el sector financiero y evitar la inclusión de medidas referidas a la política fiscal y reformas estructurales. Así mismo el enfoque apunta que la implementación de las medidas contenidas en el Memorandum de Entendimiento (MOU) por parte de las autoridades españolas fue rápida y efectiva, acometiéndose la mayor parte de las reformas en 2012. España solicitó el programa de asistencia financiera en 2012, dotado con una línea de crédito de € 100.000 MM en condiciones ventajosas con el objetivo de llevar a cabo el saneamiento y reestructuración del sector financiero español. De estos fondos, finalmente se requirieron algo más de € 50.000 MM, de los cuales ya se han devuelto más de 5.600 MM.

Rivasés (2016)⁵¹ dice que bancos y banqueros españoles no viven sus mejores momentos. Con la popularidad y la consideración social por los suelos, en un escenario de tipos de interés cero y panorama cambiario muy errático, el negocio se ha complicado.

El Informe de Estabilidad Financiera publicado por el Banco de España (2016), señala serias incertidumbres que envuelven al negocio bancario en estos momentos, y se indica que la debilidad de la banca española está en España. Los márgenes se estrechan, los gastos suben, los beneficios caen, la rentabilidad descende y los activos improductivos continúan pesando demasiado. Para paliar este efecto las entidades están potenciando su actividad en el exterior. La razón es que la actividad en el extranjero mantiene una evolución más expansiva que la actividad doméstica.

Este contraste entre la evolución del negocio interior y el exterior se refleja de manera constante en el citado Informe del Banco de España. Para empezar, en el margen de intereses, que recoge el núcleo del negocio bancario. Tomando el conjunto de la actividad, crece un 9,5% con respecto a 2014, hasta los 71.477 millones de euros. Aislando los negocios en España, el margen de intereses cae un 2%.

⁵¹ Rivasés, J. (2016). "La paradoja de los beneficios bancarios". *Tiempo económico*, n.º 63.285, p.22.

La caída del negocio en España se nota igualmente en la rentabilidad. En 2015, la rentabilidad sobre el capital (ROE) de la actividad española cae al 4,4%, frente al 5% de 2014. Para el conjunto del negocio, el ROE del sector se sitúa en el 5,6% y obliga al mismo a un mayor ejercicio de eficiencia.

El Informe de Estabilidad Financiera del Banco de España de 2016 achaca este empeoramiento a tres razones: los bajos tipos de interés, un nivel de actividad bancaria y crediticia aún reducido y el todavía alto volumen de activos improductivos (dudosos y adjudicados) que aún permanecen en los balances de las entidades. Aunque el Banco de España precisa que los activos improductivos han descendido un 14,5% en 2015, hasta los 213.000 millones de euros, se hace hincapié en que aún representan un porcentaje significativo del activo total de los bancos en su negocio en España y presionan negativamente sobre la cuenta de resultados de las entidades, reduciendo su generación de beneficios y, por tanto, afectando negativamente a la solvencia de las entidades.

También la agencia americana Moody's ⁵² señala en su informe sobre la banca española, publicado en mayo 2016, que los inmuebles, que los bancos acumulan como canjes de deuda o por impagos, no han parado de crecer desde 2008, a pesar del Sareb. La banca española sigue teniendo un problema de “ladrillo” en el balance. El problema que señala Moody's es que la recuperación del mercado inmobiliario no es suficiente para absorber el stock acumulado de viviendas.

En este sentido, autores como Fernández Méndez (2011),⁵³ inciden en que también es necesario recuperar el dinamismo en el mercado de la vivienda, lo cual sólo sucederá cuando los precios se hayan ajustado al nuevo escenario de menor crecimiento, menor crédito y dinero más caro.

⁵² Fuente: Moody's. Sectorial en profundidad bancos España (mayo 2016). En su página web: www.moody's.com.

⁵³ Fernández Méndez, F., y otros (2011). *Financiación y reforma: Lo que hay que hacer*. Madrid, Actas.

3. LAS CLAVES DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

3.1. Origen y concepto

3.2. Las claves de la excelencia

3.3. Las dos dimensiones de la excelencia

2. LAS CLAVES DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

3.1. Origen y concepto

Para entender el concepto de la excelencia hay que remontarse a su origen en la búsqueda de la calidad en el mundo empresarial. Nos vamos a centrar ahora en dos de los considerados padres del concepto y su difusión en la literatura empresarial: Juran y Crosby. Ambos definen la calidad concertada como el acuerdo establecido entre el comprador y el proveedor, según el cual, se atribuye al proveedor una determinada responsabilidad sobre la calidad de los lotes suministrados, que deben satisfacer unos niveles de calidad previamente convenidos.

Para Crosby (1984), la calidad es “gratis” porque produce beneficios inmediatos en la rentabilidad de los productos y de la empresa.⁵⁴

Existen varios niveles y tipos de calidad:

Calidad en la producción

Es realizar las actividades necesarias para asegurar que se obtiene y mantiene la calidad requerida, desde que el diseño del producto es llevado a fábrica, hasta que el producto es entregado al cliente para su utilización. Los objetivos principales del aseguramiento de la calidad en la producción son:

- Minimizar costes.
- Maximizar la satisfacción del cliente.
- Planificar el control de la calidad en la producción.

Juran (1990)⁵⁵ hace hincapié en que la calidad se planifica. La planificación del control de la calidad en la producción es una de las actividades más importantes, ya que es donde se definen los procesos y trabajos que se deben controlar para conseguir productos sin fallos, los requisitos y forma de aceptación del producto que garanticen la

⁵⁴ Crosby, P. (1984). *Calidad sin lágrimas*. Nueva York, MacGraw-Hill.

⁵⁵ Juran, J.M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, Díaz de Santos.

calidad de los mismos y los equipos de medida necesarios que aseguren la correcta comprobación de los productos.

El concepto de excelencia durante los últimos 30 años ha sido el centro de investigaciones científicas y de prácticas empresariales. No se sabe si nació con el TQM (Total Quality Management) o fue una derivación de esta técnica pero, en general, se acepta que los modelos de excelencia y sus marcos conceptuales están inspirados en las prácticas japonesas en los primeros años de la década de 1990 (Dahlgaard-Park y Dahlgaard, 2007).⁵⁶

Taguchi (2005)⁵⁷ introduce el concepto de la ingeniería de la calidad en línea y fuera de línea. Este método de la ingeniería de calidad se centra en la fase de diseño de un producto, de manera que sea insensible a las fuentes de variabilidad, es decir, que sea robusto. Este enfoque para mejorar la calidad será considerablemente más económico. Además, buscará siempre sobrepasar las expectativas del cliente para dar importancia a aquellos parámetros que le interesen al cliente y ahorrarse dinero en otros que no le convengan. Pero es muy importante determinar las causas que pueden provocar variaciones en un proceso ya que no se puede perder de vista las causas del entorno donde se fabrica el producto (componentes humanos, condiciones ambientales, etc.) y estar muy pendientes de los distintos parámetros internos del producto (deterioros, envejecimientos, etc.).

Estas causas o factores que afectan al producto son los factores de ruido o de distorsión y los factores de control. Una vez determinadas estas causas y obtenidos los factores de control, se diseña un nuevo producto cuyas propiedades se vean menos afectadas por estos factores de variabilidad.

Podemos clasificar las distintas etapas en tres pasos:

- 1) Diseño del producto. En esta etapa se plantea el producto siguiendo las expectativas del cliente.

⁵⁶ Dahlgaard-Park, SM, & Dahlgaard Park, JJ. (2007). "Excellence – 25 years evolution". *Journal of Management History*, 13(4), pp. 371-393.

⁵⁷ Taguchi, G. (2005). *Taguchi's Quality Engineering Handbook*. NJ, John Wyleand and Sons inc.

- 2) Diseño de los procesos. Se aclara cómo y de qué manera fabricar el producto diseñado en la etapa anterior.
- 3) Producción. Se empieza a fabricar el producto en sí, controlando las causas asignables. Una vez en este proceso ya no se podrán tomar medidas contra las distintas causas de variabilidad.

La metodología del diseño robusto sería:

- 1) Diseño del sistema. Consiste en el diseño conceptual del producto con el objetivo de responder a las necesidades del cliente.
- 2) Diseño de parámetros. Consiste en el cálculo de los valores de los distintos factores de control que minimicen la variabilidad de las características de calidad del producto.
- 3) Diseño de tolerancias. Se fijan tolerancias estrechas a aquellos elementos que se ha determinado su influencia en la variabilidad final, y un amplio margen de tolerancias para el resto de los elementos.

Se considera que existe un modelo de comportamiento y desarrollo organizacional que permite mejorar los resultados de las empresas. Si esto sucede así, la calidad total es un concepto multidimensional y latente que va más allá de los estándares de calidad, de los premios y modelos de evaluación, de las técnicas y herramientas de control de la calidad y de la misma calidad del producto o servicio (Perdomo y González 2004).⁵⁸

Calidad de servicio

La calidad en el servicio al cliente es esencial en todos los ámbitos de la empresa. Ello supone entender que el cliente es quien define la calidad de nuestro servicio (Álvarez 2006).⁵⁹ Tal y como define Aniorte (2013)⁶⁰, obsesionarse por complacer a los clientes y no contentarse únicamente con librarlos de sus problemas inmediatos es un proceso que involucra a todos los empleados. Verdú (2013)⁶¹ destaca que se trata del conjunto

⁵⁸ Perdomo, J.; González, J. (2004). "Medición de la gestión de la calidad total". *Cuadernos de Administración*, n.º 28, pp. 91-109.

⁵⁹ Álvarez. (2006). "Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad". Primera edición. *Ideas propias Editorial*. España. pp. 5.

⁶⁰ Aniorte, N. (2013). Servicios de Calidad. Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: http://www.anior-te-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm

⁶¹ Verdú, C. (2013). 13 características personales para el éxito en la atención al cliente. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: <http://clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/>

de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio, se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- El valor añadido al producto.
- El servicio en sí mismo.
- La experiencia del negocio.
- La prestación que otorga al cliente.
- Necesidades básicas del cliente.

Por tanto, la importancia de la calidad en el servicio se puede entender por las siguientes razones:

- Crecimiento de la industria del servicio.
- Crecimiento de la competencia.
- Mejor conocimiento de los clientes.

La calidad de servicio es definida como la percepción que tiene el cliente sobre el servicio recibido (Zeithaml y Bitner, 2000).⁶² La percepción se obtiene de la discrepancia producida entre las expectativas que tenía el cliente antes de recibir el servicio y el desempeño. Sin embargo, los clientes no perciben la calidad de servicio como un concepto unidimensional, sino que separan la información en diferentes dimensiones (Zeithaml y Bitner, 2000). Las cinco dimensiones son universales para todo tipo de organizaciones que prestan servicios. Estas dimensiones son:

- 1) Fiabilidad, definida como la habilidad de ofrecer un servicio de confianza y fiable.
- 2) Capacidad de respuesta, que es la voluntad de ayudar al cliente y proporcionar un servicio rápido.
- 3) Seguridad, que es definida como el conocimiento y la cortesía de los empleados que inspiran confianza.
- 4) Empatía, caracterizada por el cuidado y la atención individualizada que la compañía ofrece a sus clientes.
- 5) Aspectos tangibles, los cuales se componen del equipamiento, facilitadores físicos y la apariencia física del personal.

⁶² Zeithaml, V. A., y Bitner, M. J. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. Boston, McGraw-Hill.

Para Kano (1996),⁶³ las preferencias de los clientes se clasifican en cinco categorías:

- 1) Atractiva
- 2) Unidimensional
- 3) Requerida
- 4) Indiferente
- 5) Inversa

Moliner Cantos (2001)⁶⁴ incide en la delimitación conceptual de la calidad de servicio y de la satisfacción del cliente. Para llevar a cabo una gestión adecuada de la calidad de servicio tiene una importancia decisiva conocer qué buscan las personas en la actividad de consumo.

La calidad tiene tres fases y engloba a la calidad de servicio (Sanguesa et al 2006):⁶⁵

- 1) Calidad del producto
- 2) Calidad de los procesos
- 3) Calidad de los sistemas

Para Duque Oliva (2005),⁶⁶ el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la empresa. Ello se nutre de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. Pérez (2007)⁶⁷ señala que el objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización.

El empleado ya no presta un servicio, sino que es parte del mismo. Como señala Pizzo (2013),⁶⁸ la calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se define como el resultado de los momentos de verdad que el cliente ha experimentado. El conocimiento del ciclo del servicio y sus momentos de verdad

⁶³ Kano, N. (1996). *Guide to TQM in service industries*. Michigan, University Press.

⁶⁴ Moliner Cantos, C. (2001). "Calidad de servicio y satisfacción del cliente". *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. Vol. 17, n.º 22, pp. 233-235.

⁶⁵ Sanguesa, M.; Mateo, R.; Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid, Thomson.

⁶⁶ Duque Oliva, E.J. (2005). "Revisión del concepto de calidad de servicio y sus modelos de medición". *Revista de ciencias administrativas y sociales*. Vol. 15, n.º 25, pp. 64-80.

⁶⁷ Pérez, V. (2007). "Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio". Primera edición. *Ideas propias Editorial*. España. pp. 8-16.

⁶⁸ Pizzo, M. (2013). "Construyendo una definición de calidad en el servicio". Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>

ayudan al personal de servicio a conocer el punto de vista del cliente y a considerar a los clientes como los clientes los consideran a ellos (Kleyman, 2009).⁶⁹

Nicolau y Sellers (2003)⁷⁰ afirman que la calidad no debe ser utilizada como si fuera una variable en sí misma, sino como el resultado de un proceso en el que interviene un gran número de recursos y actividades, por lo que el compromiso con la calidad debe enmarcarse dentro de la implantación de programas de mejora de la misma.

Goodman (2009)⁷¹ ilustra el valor del bucle de retroalimentación de servicio al cliente y explica cómo este proceso conduce a una mejora de la satisfacción del cliente y la lealtad. Este enfoque práctico es relevante para cualquier industria que otorgue importancia en el servicio al cliente en todos los niveles. Las empresas que siguen el enfoque práctico que utiliza verán aumentar los beneficios.

Dada la nueva orientación del mercado,⁷² todas las organizaciones reconocen la importancia del valor añadido del servicio y de las relaciones con los clientes con un objetivo básico: mantener la lealtad de los mismos (Valdunciel et al 2007). Para Monsalve et al (2015),⁷³ la calidad del servicio es un concepto acogido por las organizaciones en los últimos años, dada la necesidad de ser competitivos frente a la ampliación de la oferta de los diferentes servicios en el mercado. Para el cliente, este concepto es global, es decir, que todas las experiencias generadas en una visita conllevan a la definición de un servicio de calidad y por ende a la satisfacción que genera el mismo (Thompson, 2009).⁷⁴ Al hablar de satisfacción necesariamente se debe abordar el tema de la calidad, la cual está ligada a los resultados percibidos por un cliente al momento de utilizar un determinado servicio.

⁶⁹ Kleyman, S. (2009). "La importancia del servicio al cliente". Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>

⁷⁰ Nicolau, J.; Sellers, R. (2003). "Influencia de la calidad sobre la rentabilidad". *Revista de economía aplicada*, n.º 33, vol. 11, pp. 65-82.

⁷¹ Goodman, J. (2009). *Strategic Customer Service*. Nueva York, American Management Association.

⁷² Valdunciel, L.; Florez, M.; Miguel, J.A. (2007). "Análisis de la calidad de servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad". *Revista asturiana de economía*, n.º 38, pp.79-107.

⁷³ Monsalve, C.; Hernández Rueda, S. (2015). "Gestión de la calidad de servicio en la hostelería, como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles". *esc.adm.neg*, Bogotá, pp. 20-23.

⁷⁴ Thompson, I. (2009). "Definición de cliente". Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.htm>

Para Solórzano et al (2013),⁷⁵ el servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tienen mayor oportunidad de decidir dónde adquirir el producto o servicio que están requiriendo. Es aquí donde radica la importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismos son quienes tendrán la última palabra para decidir. La competencia es cada vez mayor, por tanto los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado. Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación. Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y un servicio rápido.

Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal y cuente su mala experiencia a otros consumidores. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir los mismos productos o que vuelva a visitar al vendedor. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que recomiende a otros consumidores.

Es primordial tener en cuenta dichos aspectos, ya que si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva.

Según Vecino (2013),⁷⁶ la empresa debe asignar recursos económicos suficientes para generar un vínculo que vaya más allá de lo transaccional. Se trata de generar y mantener confianza en la relación con el cliente, de consolidar la credibilidad que nos ofrecen los sistemas de gestión que aseguran un resultado y unos productos acordes con las expectativas del cliente. El servicio no es un oficio, sino una combinación de diversos elementos que en conjunto hacen que nazca la experiencia del servicio.

⁷⁵ Solórzano, G.; Nereida, J. (2013). "La importancia de la calidad de servicio para el funcionamiento de las empresas". *El buzón de Paccioli*, año XII, n.º 82, pp. 1-10.

⁷⁶ Vecino, J.M. (2013). <http://www.degerencia.com/articulo/el-diseno-del-servicio-como-estrategia-del-exito-empresarial>

Pero las empresas empiezan a darse cuenta de que para lograr diferenciarse mejorando la calidad de sus competidores es necesario desarrollar toda una cultura tanto interna como externa que busque la excelencia.

En la década de los ochenta, nace una corriente caracterizada por su enfoque práctico, y que consiste en localizar empresas sobresalientes, estudiar profundamente su forma de trabajar y obtener así las claves de la excelencia empresarial.

Las claves de la excelencia se encuentran tanto en la dimensión cultural como en la dimensión estratégica de la empresa. Para que la empresa sea excelente debe haber armonía entre ambas dimensiones.

Son empresas, que sobresalen por encima del resto desde dos dimensiones sólidas, cultural y estratégica, ambas en estrecha armonía. Estas empresas desarrollan plenamente los ocho principios de la excelencia:⁷⁷

- 1) Añadir valor para los clientes.
- 2) Crear un futuro sostenible.
- 3) Desarrollar las capacidades de la organización.
- 4) Aprovechar la creatividad y la innovación.
- 5) Liderar con visión, inspiración e integridad.
- 6) Gestionar con agilidad.
- 7) Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.
- 8) Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.

La evolución del concepto de excelencia hay que buscarlo en la preocupación de las empresas por la calidad hacia el cliente. Se trata de añadir valor para el cliente. Las organizaciones excelentes son las que añaden constantemente valor a sus clientes:

- Saben identificar quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los que ya existen como los potenciales, y anticipan sus necesidades y expectativas.
- Transforman las necesidades y, expectativas en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.
- Mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.

⁷⁷ Fuente: <http://www.visionceg.com/index.php/modelo-efqm-2013>.

- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes, implicándolos cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias.
- Se aseguran de que las personas disponen de los recursos, conocimientos y grados de delegación necesarios, para que la experiencia del cliente sea máxima.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de forma adecuada a cualquier información que estos les remiten.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

3.2. Las claves de la excelencia

El comienzo del enfoque basado en la excelencia se produce en un momento en el que comienza a resaltarse la innovación y la creatividad, tras una etapa en la que se considera que la Dirección se fundamentaba sobre todo en gestión y control.

Peters y Waterman (1984)⁷⁸ realizan un análisis en el que describen las claves del éxito obtenido por un grupo seleccionado de empresas norteamericanas tras una investigación sobre un periodo de veinte años. Miden seis parámetros:

- 1) Crecimiento de los activos
- 2) Crecimiento de los recursos propios
- 3) Ratio de valor de mercado sobre el valor contable de las acciones.
- 4) Rentabilidad media del capital
- 5) Rentabilidad media del capital propio
- 6) Rendimiento medio sobre ventas

Como resultado de este análisis ambos autores señalan ocho claves de la excelencia:

- 1) Importante predisposición a la acción: Ello es claramente contrario a la existencia de estructuras rígidas, lentas y burocráticas.
- 2) Proximidad al cliente: elevado grado de identificación y de compromiso con el mismo.

⁷⁸ Peters, T.J. y Waterman R. (1984). *En busca de la excelencia*. Barcelona, Folio.

- 3) Autonomía e iniciativa.
- 4) Productividad contando con las personas.
- 5) Tener un sistema de valores compartidos.
- 6) Tender a un criterio de diversificación dentro de lo conocido.
- 7) Estructuras sencillas y staff reducido.
- 8) Firme gestión central y máxima autonomía individual.

Algún tiempo después, Peters y Austin (1985) publican *A passion for excellence*,⁷⁹ libro en el que exponen formas en las que las empresas pueden lograr diferenciación y éxito a largo plazo a través de la calidad de sus productos, de la implicación de su plantilla y de sus clientes.

Los autores consideran que la dirección muy centralizada y la formalización en exceso conducen a la parálisis de la creatividad. El enfoque es similar a un triángulo, cuya base sería el estímulo del personal, siendo los dos lados la orientación hacia el cliente, y la innovación continua. En el centro del triángulo se encuentra el liderazgo y los empleados. Se demuestra por tanto una importante vinculación, entre liderazgo, excelencia y cultura.

Peters (1988) señala en su libro *Thriving on Chaos*⁸⁰ que ser una empresa excelente supone un factor dinámico asociado. Los cinco temas principales que se tratan en esta obra, y que su autor considera las cinco áreas principales de la administración empresarial, son los siguientes:

- 1) Obsesión por la sensibilización hacia los intereses y necesidades de los clientes.
- 2) Innovación constante en todas las áreas de la actividad de la empresa, siendo necesario asumir riesgos y fracasos.
- 3) Participación conjunta a todos los niveles y también en la distribución de beneficios para todos los individuos relacionados con la organización. La flexibilidad se alcanza mediante el reparto de atribuciones a la gente.
- 4) Equipo directivo que asuma y abraza el cambio, y sepa inculcar y comunicar a los demás su visión.

⁷⁹ Peters, T. y Austin, N.A. (1985). *A passion for Excellence*. Nueva York, Random House.

⁸⁰ Peters, T. (1988). *Thriving on Chaos*. Londres, MacMillan.

- 5) Ejercer la función de control mediante sistemas de apoyo sencillos, destinados a comprobar si la actividad cumple con las exigencias del entorno actual.

La empresa sostenible en el tiempo ha de ser una organización formada por personas activas, rompedoras de barreras formales, promotores de acciones ágiles y en un proceso de constante innovación y mejora en todos los aspectos.

Hickman y Silva (1990)⁸¹ apuntan a la necesidad de adaptarse al entorno cambiante. Estos autores proponen la llamada “gerencia de la complejidad”, tomando como ejemplo la experiencia de las 500 mayores empresas industriales americanas. El objetivo es simplificar todos los conceptos gerenciales pasados y presentes en un nuevo marco de referencia que encare los problemas principales de las empresas en el futuro. Estos autores conceden gran importancia a la renovación de la empresa señalando la necesidad de aplicar la gerencia de la complejidad a los ocho grandes temas de los que dependerá el éxito de la empresa:

- 1) La globalización: las fronteras económicas desaparecen y hay que gestionar y orientar la dirección hacia los mercados mundiales.
- 2) Las relaciones entre las empresas y el gobierno.
- 3) La competencia, en el marco de la cooperación entre las empresas.
- 4) La financiación creativa: las relaciones entre los inversores y la empresa han de ser próximas, de mayor confianza y más duraderas.
- 5) El liderazgo ético: no se trata de que los directivos hablen de principios éticos, deben trasladarlos a su gestión cotidiana.
- 6) Las formas organizativas dinámicas: en la empresa la estructura organizativa debe ser dinámica y flexible.
- 7) Las subculturas integradas: los directivos deben no solo crear subculturas diferenciadas, sino también tratar de integrar e interrelacionar las subculturas entre sí.
- 8) Los empleados satisfechos.

En el entorno de economía global en el que está inmersa la empresa, Peters (1998)⁸² sostiene que la descentralización, tener estructuras organizativas achatadas, estilos de

⁸¹ Hickman, C., y Silva, M. (1990). *Cómo organizar hoy empresas con futuro*. Barcelona, Granica.

⁸² Peters, T. (1998). *Revolución de la gestión y reinención de la empresa*. Madrid, Díaz de Santos.

dirección abiertos y sobre todo una gran obsesión por el cliente pueden conducir al logro de ventajas competitivas.

La empresa en la actualidad debe aceptar la necesidad de un enfoque más responsable de la gestión firmemente comprometido con el cuidado del impacto económico, social y ambiental de las decisiones y actividades empresariales. Como señalan Perdiguero y G. Reche (2005),⁸³ se trata de una visión de la empresa como institución mucho más abierta a otras necesidades, intereses y expectativas diferentes a las de los propios gestores y accionistas.

Llorens y Fuentes (2005)⁸⁴ inciden en que ante las exigencias que impone un entorno competitivo cada vez más dinámico y globalizado, la gestión de la calidad empresarial permite ofrecer productos y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes, a la vez que logra mejorar de forma continua los procesos de la empresa.

Las ventajas que ofrece la implantación de modelos de gestión de calidad total, de excelencia empresarial o sistemas certificados son numerosas. Los índices de satisfacción de los clientes, las ventas y la rentabilidad de la empresa aumentan y disminuyen los costes. Por otra parte, la gestión de calidad es un elemento que favorece la motivación e integración de los trabajadores en la empresa, actuando de una manera muy positiva en el clima laboral. Estos y otros beneficios permiten afirmar que la gestión de la calidad empresarial es un enfoque gerencial básico para mejorar la competitividad de las empresas.

En “Re-Imagina”, Peters (2006) adapta los nuevos principios de la excelencia a los tiempos actuales.⁸⁵ Se trata de adaptar la empresa a los cambios de la sociedad y de los clientes. Una nueva raza de empresa sin burocracia, y con una actitud innovadora y emprendedora. Para ello, es necesario abrazar el fracaso rápido, con objeto de triunfar antes. Hay que destruir todo lo inservible, y luchar por la excelencia. La empresa debe estar organizada desde la libertad de acción para continuamente inventar un nuevo

⁸³ G. Periguero, T., y G.Reche, A. (2005). *La Responsabilidad Social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia, Universidad.

⁸⁴ Llorens, J.; Fuentes , M.M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid, Economía y Administración de Empresas.

⁸⁵ Peters.T. (2006). *Re-Imagina*. Nueva York, Prentince Hall.

futuro. Ello lleva consigo la capacidad de destruir los departamentos para sustituirlos por empresas profesionales emprendedoras (modelo ESP).

El modelo ESP se caracteriza por:

- 1) Proyectos siempre de gran valor añadido.
- 2) Buscar clientes pioneros y los mejores proveedores internos.
- 3) Sólo trabajo formidable.
- 4) Buscar y retener el máximo talento.
- 5) Buscar la cultura de empresa audaz: plena de creatividad.
- 6) Hacerse con la propiedad de una metodología propia de hacer las cosas.
- 7) Realizar trabajos por los que merezca la pena pagar.
- 8) Buscar siempre satisfacer al cliente externo: negocio imperativo soluciones.
- 9) Hacerlo ya: ahora.

La excelencia en la empresa moderna tiene mucho que ver con el desarrollo de la creatividad. Los ingredientes de la misma son para Rodríguez (2007):⁸⁶

- Humildad por fuera, pero pundonor por dentro.
- Actitud vendedora: objetivo de la creatividad, siempre la venta.
- Tiene que construirse sobre un sistema empresarial que la desarrolle y apoye.
- Se desarrolla sobre la base de que se obtiene y maneja toda la información del mundo.

La medición de la excelencia en la empresa se explica con la evaluación de los siguientes parámetros (Hernández Dámaso, 2000):⁸⁷

- 1) La economicidad o racionalidad conseguida en el proceso empresarial como una forma de medición del alcance de los objetivos y el coste al que los mismos se han conseguido.
- 2) La rentabilidad alcanzada desde dos dimensiones: la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.
- 3) La competitividad como otro indicador que mida la eficiencia global de la empresa.

⁸⁶ Rodríguez, S. (2007). *Creatividad en marketing directo*. Barcelona, Deusto.

⁸⁷ Hernández Dámaso, M.A. "Propuesta para determinar el grado de excelencia empresarial". *Cuaderno de estudios empresariales*, n.º 7, pp. 189-212.

- 4) La productividad global o el rendimiento como una medida de la eficiencia del sistema empresarial.

Prahalad y Ramaswamy (2004)⁸⁸ introducen el concepto de co-creación de valor para alcanzar la excelencia. Este concepto hace referencia a la participación activa del consumidor en la creación de valor de manera conjunta con las empresas. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación habilitan nuevas posibilidades al consumidor que desea interactuar y crear valor con la empresa. Por ello esta debe atender al diseño de relaciones de co-creación, con actores externos y no centrarse exclusivamente en la mejora de los procesos internos.

Otros autores analizan el *lean management* orientado a compañías industriales⁸⁹. El *lean management* es un concepto fácil de explicar: es un modelo de gestión empresarial que elimina todo lo que no aporte valor añadido al producto o servicio que ofrece una organización. En el manual de Cuatrecasas (2011) se profundiza en el modelo inspirado por el sistema de Toyota. A la vez, concreta siete pasos para dejar atrás otros métodos y adoptar el único que, bajo su punto de vista, garantiza la excelencia.

El *lean management* está considerado como el sistema de gestión del siglo XXI. Su origen, sin embargo, arranca a principios del siglo XX y está ligado a la historia del fabricante japonés de vehículos Toyota. Su sistema de producción ha sido desarrollado a lo largo de décadas con la mejora continua como máxima de trabajo.

Para otros autores, la excelencia pasa por la orientación al mercado. Para Bounding et al (2005)⁹⁰, la orientación al mercado promueve una gestión basada en la satisfacción de las necesidades de los clientes, con un nivel de excelencia mayor que la competencia.

Según Dawei Lu et al (2011),⁹¹ es necesario que se cumplan tres imperativos claves. En primer lugar, hay que adaptarse a todas las condiciones variables; el principio

⁸⁸ Prahalad, C.F., y Ramaswamy, W. (2004). "Co-creation experiences: the next practice in value creation". *Journal of interactive Marketing*, vol. 18, pp. 4-17.

⁸⁹ Cuatrecasas, L. (2011). *Lean management*. Madrid, Bresca.

⁹⁰ Bounding, W.; Staelin, R.; Ehret, M., y Johnston, W. (2005). "A Customer relationship management roadmap; What is known, potential pitfalls and where to go". *Journal of Marketing*, vol. 69, pp.23.

⁹¹ Dawei L, Betts, A y Croom S. (2011). "Re-investigating business excellence: Values, measures and a framework". *Total Quality Management & Business Excellence*, 22:12, pp. 1263-1276.

fundamental es que este marco ha de ser lo bastante genérico para adaptarse a todas las empresas, pero también lo bastante flexible como para adaptarse a las características específicas de las empresas en los diferentes contextos. En segundo lugar, el marco ha de acomodar los posibles cambios de criterios en el futuro y reconocer que la capacidad de adaptación en el tiempo es un criterio clave de la excelencia en su propio derecho. Y finalmente, en tercer lugar, el marco ha de ser global para no tener cualquier aspecto del negocio al descubierto en un nivel alto.

Sobre la base de estas consideraciones primarias, los autores proponen un marco conceptual con sus cuatro dimensiones clave:

- Excelencia operacional
- Ajuste estratégico
- Capacidad de adaptación
- Voz única

La combinación adecuada de la orientación al mercado unida con la gestión del conocimiento produce niveles superiores de excelencia a las empresas. Según Martelo et al (2013),⁹² una mejor gestión de la información conducirá a una capacidad de respuesta mejor, centrada en la adaptación a las necesidades y expectativas de cada cliente de una manera superior a la que podría proponer la competencia.

Una gestión de excelencia marca la diferencia (Lombardozzi y Placenti, 2013). Es la principal ventaja competitiva de las organizaciones. Llevar adelante una gestión de excelencia es un objetivo al que deben aspirar las empresas porque es el camino más directo hacia la consecución de logros exitosos y de los resultados que cada organización se ha fijado como meta. Los valores de la excelencia no son inmutables sino que evolucionan en función de los cambios que se producen en el entorno en el que se aplican.⁹³

⁹² Martelo, S.; Barroso, C.; Cepeda, G. (2013). "The use of organisational capabilities to increase customer value". *Journal of business research*, vol. 66, pp. 12-16.

⁹³ Lombardozzi, M.; Placenti, A. (2013). "Guía para la evaluación de la gestión de la excelencia en empresas y Pymes". *Fundación Premio Nacional a la Calidad*, Edición, 2013.

Almagro (2015)⁹⁴ hace hincapié en la transformación de la empresa hacia la cultura de la excelencia. Liderar un proceso de transformación supone variar conductas, valores, comportamientos, sobre todo comportamientos inertes que atan al pasado y arrastran al agotamiento. Hay que estar en contacto con la realidad, que es incierta, y aceptar el cambio de forma natural incorporando las preocupaciones éticas y las demandas ciudadanas a la cultura empresarial. Liderar es sobre todo diálogo, compromiso y ejemplo.

Talwar (2009)⁹⁵ define algunos de los valores comunes a las empresas excelentes. Son la orientación al cliente, el aprendizaje continuo, la innovación y la mejora, participación de los empleados, gestión por procesos, la agilidad y la responsabilidad social.

Podemos concluir que son ocho las características que definen a las empresas excelentes:

- 1) Las empresas excelentes están enfocadas en hacer las cosas. Las empresas excelentes tienen muy bien definido el trabajo de cada área, no tienen pérdida de esfuerzos, ni caen en la burocracia. Por el contrario, su principal labor es crear los elementos necesarios para ser ágiles en todos sus movimientos sin caer en bloqueos de ningún tipo.
- 2) La empresa excelente tiene proximidad con el cliente. Muchas empresas no tratan bien a sus clientes. El trabajo que las empresas con excelencia realizan con el cliente es diferente: se les trata de manera cordial, se les trata de dar la mejor calidad en los servicios, se está pendiente de sus necesidades. Las empresas excelentes hacen lo posible por resolver las dudas de sus clientes, hacen todo aquello que procure un buen trato y acercamiento hacia ellos. La confianza del cliente son las recompensas obtenidas ante esta labor.
- 3) Las empresas excelentes actúan con autonomía e iniciativa. Un factor que afecta a la empresa es perder las cualidades que la llevaron al éxito. Las empresas excelentes conservan sus valores, sus cualidades y sus ejes principales para dar continuidad a los objetivos que han llevado a la empresa al éxito.

⁹⁴ Almagro, J.J. (2015). "El silogismo de la RSC". *El País*, 3 de marzo de 2015, p. 10.

⁹⁵ Talwar, B. (2009). "Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values". *Measuring Business Excellence*, vol. 13, pp. 34-46.

- 4) En las empresas excelentes la productividad crece. Las empresas excelentes ven en sus empleados la fuerza de sus recursos humanos, una fuente de ideas, un recurso de calidad que tiende al aumento de la productividad con un trato adecuado.
- 5) Los valores y las empresas excelentes. Para las empresas excelentes su filosofía, su ideario como empresa y sus valores están por encima inclusive de sus recursos tecnológicos, ya que la empresa requiere de una base de principios que sustente la producción y su crecimiento.
- 6) Las empresas excelentes se concentran en hacer lo que mejor saben hacer. Como en todo, siempre pueden existir excepciones y explorar nuevas áreas puede llevar a la empresa al éxito, pero una empresa excelente busca posicionarse e innovar en su actividad principal que es lo que mejor conoce.
- 7) Estructuras simples son clave para las empresas de excelencia. Las empresas excelentes destacan por su extraordinaria forma de organización. No es ilógico pensar en encontrar a una empresa con un equipo pequeño de colaboradores y que tenga cifras millonarias de ventas, todo depende de la estructura organizativa que la empresa tenga.
- 8) Empresas que sobresalen y se mantienen también son empresas excelentes. Hay compañías que se separan por adquisiciones o al presentar un fuerte crecimiento requieren expandirse. Las que más sobresalen y logran mantenerse son aquellas que permanecen fieles y atentas a sus experiencias, campos, habilidades más cercanas y específicas. Estas empresas son excelentes porque logran un equilibrio entre innovación y la fidelidad a su filosofía empresarial.

3.3. Las dos dimensiones de la excelencia

La dirección y administración de empresas se desarrolla en dos ámbitos:

- a) Un ámbito denominado interno, que es el referente al aspecto humano y social de la empresa.
- b) Un ámbito denominado externo, que es el concerniente a la conquista del mercado mediante la consecución de ventajas con relación a la competencia, así como a la relación con el entorno y los diferentes agentes (sociedad, aliados, proveedores, administraciones públicas, financiadores, etc.).

Hablamos por tanto de las dos dimensiones de la empresa: cultural y estratégica. Ambas dimensiones no son sino dos aspectos de la dirección y administración de empresas que se han de armonizar e integrar a través del liderazgo.

El éxito de la empresa requiere tanto de una cultura sólida como de unas estrategias adecuadas, y además que ambas dimensiones se complementen.

La dimensión cultural

Pero ¿qué es una cultura sólida? Los autores Cuendet et al (1986)⁹⁶ la definen como aquella que es en sí misma estimulante para el empleado porque le motiva y por ello favorece la innovación. Cuendet, Emery y Nankobogo definen una cultura de empresa estimulante de la siguiente manera: “Se trata de un sistema ideológico que, más allá de la especificidad jurídica y económica de la organización, transforma una estructura mecánica y burocrática en una realidad orgánica empresarial”.⁹⁷

Según Bommensath (1987), en *Manager l'Intelligence de votre Entreprise*,⁹⁸ el sistema de valores que debe presidir esta cultura de empresa se fundamenta en cinco aspectos:

- 1) Descubrir las fortalezas de los recursos humanos de la empresa y utilizarlos en la mejora continua de la calidad de los productos, así como en la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes.
- 2) Convertir la función de recursos humanos en un área dinámica y estratégica para la empresa.
- 3) Establecer mecanismos de comunicación continua entre los empleados y la alta dirección que sean ágiles e informales.
- 4) Dar mucha importancia a la formación del personal.
- 5) Abrir las posibilidades de carrera profesional a todos.

Dentro de la dimensión cultural, la atención al cliente engloba todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. No debe verse tan sólo como una herramienta de marketing orientada a minimizar los errores y perder

⁹⁶ Cuendet, G; Emery, Y., y Nankobogo, F. (1986). *Motiver Aujord'hui*. Paris, Les Editions d'Organisation.

⁹⁷ Cuendet, G.; Emery, Y., y Nankobogo, F., *op.cit.*, pág. 30.

⁹⁸ Bommensath, M. (1987). *Manager l'Intelligence de votre Entreprise*. París, Les Editions d'Organisation.

el menor número de clientes posible, sino que representa un sistema de mejora continua en la empresa (Paz Couso, 2005).⁹⁹

Para Livingston (2012),¹⁰⁰ se trata de buscar la mejora continua al estimular la creatividad y la innovación; mantener en crecimiento su cultura orientada al servicio; crear la pasión por la excelencia de servicio. Dentro de esta dimensión cultural, la innovación tiene un papel estelar (Sainz de Vicuña, 2006).¹⁰¹ La innovación es una actitud organizacional, una capacidad que debe impregnar a las empresas en su cultura, sus empleados, su estructura y todas las interacciones internas y con el cliente y el mercado.

Es necesario adoptar la innovación basada en las personas con el objetivo principal de mejorar los resultados de cualquier empresa (Fran Chuán, 2015).¹⁰²

En la empresa Disney (Beltrán, 2011)¹⁰³ los valores importantes tienen que ver con que siempre se esté disponible, que como líder o miembro del grupo siempre se tenga accesibilidad y que la información que el líder tiene hay que compartirla.

Pizzo (2014) señala que no se crea una cultura de servicio de la noche a la mañana.¹⁰⁴ Ninguna cultura se genera así. Por eso, el primer paso es comprender que se trata de un proceso. Un proceso que tendremos que acompañar en sus diferentes etapas de maduración.

Otros autores, como Grant (2014),¹⁰⁵ indican que las empresas y en general las organizaciones tienen individuos que son donantes o receptores. Normalmente los donantes son los más exitosos y sin embargo a menudo ocupan la parte más baja del

⁹⁹ Paz Couso, R. (2005). *Atención al cliente. Guía práctica de técnica y estrategias*. Madrid, Ideas Propias.

¹⁰⁰ Livingston, B. (2012). *Pasión por la excelencia en el servicio. Cómo ganar al cliente de por vida*. México DF, McGraw-Hill.

¹⁰¹ Sainz de Vicuña, J.M. (2006). *Innovar con éxito*. Madrid, Esic.

¹⁰² Fran Chuán, J.R. (2015). *Innovación 2.0. ¿Porqué cuando hablamos de innovación nos olvidamos de las personas?* Madrid, Bresca.

¹⁰³ Beltrán, F. (2011). "La calidad de servicio en Disney". *Imagen y comunicación*, n.º 22, pp.16-22.

¹⁰⁴ Pizzo, M. (2014). "El ingrediente imprescindible para generar una cultura de servicio". En <http://www.degerencia.com/articulo/el-ingrediente-imprescindible-para-generar-una-cultura-de-servicio>.

¹⁰⁵ Grant, A. (2014). *Dar y recibir*. Madrid, Gestión 2000.

escalafón. Una empresa que favorece una cultura que estimule que sus empleados sean por encima de todo donantes estará mucho más cerca de la excelencia.

Para Torrell (2014),¹⁰⁶ hablar hoy en día de excelencia empresarial va más allá del uso de herramientas de calidad y gestión. La excelencia empresarial implica un cambio cultural en la organización, el cual requiere de herramientas, pero estas por sí mismas no garantizan que la organización llegue a la excelencia, o que si consiguiera llegar, fuera capaz de mantener ese estándar de excelencia. La excelencia no es un estado que hay que alcanzar, sino una manera de hacer en cualquier momento, lugar y ocasión.

La dimensión estratégica

Hoy en día, la dimensión estratégica de la empresa pasa por adaptarse lo más rápidamente posible a los cambios. Para Álvarez Novales (1998), “hoy el entorno es turbulento y la estabilidad es únicamente un instante entre dos cambios”.¹⁰⁷ Para ello, es vital que la empresa posea una gran capacidad de innovación, siendo vital la capacidad de ésta de replantearse las metas en todo momento. La aceleración de los procesos ha reducido hoy de forma espectacular los tiempos para desarrollar y lanzar los productos, así como los tiempos para producir y servir los pedidos a los clientes. La aceleración en la difusión de nuevos productos con base tecnológica ha aumentado de tal manera que resulta difícil competir en la forma tradicional.

Según Bueno (1987),¹⁰⁸ la cultura organizativa o sistema cultural de la empresa tiene un papel preponderante para la comprensión de la estructura y comportamiento de aquella. Esta cultura organizativa es la clave del éxito o del fracaso de la implantación y desarrollo del plan estratégico. Es decir, lograr la integración social de los comportamientos y de las actitudes de los partícipes de la organización. La cultura estratégica de la empresa aparece como elemento de cohesión y de impulso en el sistema de dirección estratégica.

Hoy en día, la dimensión estratégica pasa por ser una empresa orientada al cliente. Los continuos cambios del entorno unidos al hecho de que el cliente es cada vez más global

¹⁰⁶ Torrell, F. (2014). “La excelencia empresarial: las herramientas de calidad total como motor para la gestión del cambio en las organizaciones”. *Revista de contabilidad y dirección*, vol. 19, pp.11-28.

¹⁰⁷ Álvarez Novales, J.M. (1998). *Acción estratégica*. Madrid, MacGraw-Hill.

¹⁰⁸ Bueno, E. (1987). *Dirección estratégica de la empresa*. Madrid, Pirámide.

hacen necesario proponer estructuras organizativas que estén en contacto permanente con el cliente, y activen los procesos de escucha activa al mismo. Es la “clientemanía” y supone el mayor reto de la excelencia empresarial en nuestros días. Blanchard y Finch (2006)¹⁰⁹ definen la orientación al cliente en la construcción de la empresa bajo cuatro criterios:

- 1) Fijar la visión en el objetivo concreto:
 - Ser el proveedor preferido y ocuparse de los clientes.
 - Ser el empleador preferido y crear un ambiente motivador para su personal.
 - Ser la inversión preferida.
 - Tener una visión cautivadora, acordada en conjunto.
- 2) Tratar a los clientes de manera correcta:
 - Determinar el tipo de experiencia que se desea que los clientes tengan.
 - Escuchar lo que los clientes quieren y evaluar si tiene sentido incluir sus sugerencias.
 - Poner en práctica la visión de atención al cliente, invirtiendo la pirámide jerárquica tradicional, de modo que el personal que esté en contacto con el cliente quede en la parte superior de la pirámide.
- 3) Tratar a los empleados de manera correcta:
 - Integrando cuatro sistemas: reclutamiento y contratación, formación, administración del rendimiento y planificación de las carreras.
- 4) Estilo de liderazgo correcto:
 - Hay dos aspectos esenciales: visión-dirección y aplicación.

Los líderes al servicio de los demás se responsabilizan de desarrollar una visión convincente, invierten la pirámide y se colocan en la parte inferior. El liderazgo trata de estar al servicio de una visión y de las personas que la harán realidad.

Una empresa puede hacerlo mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener (Porter, 1996). Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor coste, o ambas cosas. Entregar mayor valor permite a una empresa cobrar mayores precios unitarios promedio.

¹⁰⁹ Blanchard, K., J y Finch, F. (2006). *Clientemanía*. Barcelona, Granica.

En un entorno en continuo cambio, saber adaptarse y crecer se ha convertido en una necesidad estratégica para las empresas. Tanto los consumidores como las compañías se encuentran en una nube de incertidumbre y se aferran a sus carteras cerradas. Para Kotler (2014),¹¹⁰ las empresas deben reaccionar rediseñando su estrategia para conseguir un crecimiento rentable y sostenible, un crecimiento a largo plazo que satisfaga los intereses y las necesidades de sus grupos de interés. Para los autores, la empresa se debe hacer múltiples preguntas para determinar si está haciendo el mejor uso de su estrategia. En este crecimiento el pensamiento estratégico del marketing desempeña un papel fundamental porque el marketing es la nueva economía que propone acciones tangibles que pueden aumentar el nivel de innovación y de competencia económica en cada país y entre los distintos países.

Wang et al (2004)¹¹¹ inciden en que a medida que las nuevas tecnologías se han ido desarrollando, en especial Internet, las empresas se han visto forzadas a modificar su enfoque de gestión, tratando no sólo de ofrecer productos y servicios que se adapten a las necesidades y exigencias de los clientes, sino siendo preciso ofrecer un valor superior al de la competencia. Así la gestión de las relaciones con los clientes se ha convertido en una estrategia clave como fuente de ventaja competitiva para las empresas, acuñándose el término CRM (*Customer Relationship Management*). El CRM tiene uno de sus pilares en el marketing de relaciones, cuyo objetivo básico, tal y como señalan Zikmund et al¹¹² (2003), es la búsqueda de rentabilidad a través de la satisfacción y fidelización de los clientes, para maximizar la rentabilidad de las relaciones a largo plazo.

El CRM persigue la creación y mantenimiento de relaciones positivas con los clientes, aumentar su lealtad y satisfacción y sobre todo, como dicen Persson y Ryals (2014),¹¹³ tratar de maximizar el *customer life value* (CLV), valor de la relación con los clientes durante el tiempo que dura esa relación. Aspectos como adoptar un enfoque de orientación al mercado y la gestión de determinados recursos humanos (aquellos que en

¹¹⁰ Kotler, P y M. (2014). *8 maneras de crecer*. Madrid, Lid.

¹¹¹ Wang, Y.; Lo, H.; Chi, R.; Yang, I (2004). "An integrated framework for customer value and customer relationship management performance. A customer based perspective from China". *Managing service quality*, vol. 14, pp. 70-72.

¹¹² Zikmund, G., Mcleod, Jr y Gilbert, W. (2003). *CRM: Integrating Marketing Strategy and information technology*. Nueva York, Wiley.

¹¹³ Persson, A. y Ryals, L. (2014). "Making customer relationship decisions. Analytics rules of thumb". *Journal of Business Research*, vol. 67 pp.7-9.

definitiva establecen y gestionan las relaciones con los clientes) son cuestiones vinculadas al posible éxito del CRM.

La atención al cliente debe ser un enfoque global de toda la organización (Tschohl 2007).¹¹⁴ Para Carrasco Fernández (2012),¹¹⁵ la atención a los clientes representa, en el entorno actual de globalización y enorme competencia comercial, el instrumento de mayor eficacia con el que las empresas cuentan para diferenciarse y atraer a nuevos clientes. Es indiscutible la ventaja comparativa que supone una adecuada relación con los clientes, donde cada empresa tiene a su alcance ofrecer un trato personalizado y adecuado a quienes, en definitiva, son los destinatarios de sus productos y servicios.

Villa Casal (2014) sostiene que es necesario desarrollar una herramienta que permita mejorar los procesos de atención al cliente de cualquier organización, reduciendo costes innecesarios, previniendo situaciones conflictivas, ganando calidad y competitividad. La calidad de la atención a clientes, usuarios y ciudadanos se ha convertido en un elemento clave para reducir costes, ganar rentabilidad, mejorar ventas y calidad en todas las organizaciones, tanto privadas como públicas.¹¹⁶

Para Oyarce (2013)¹¹⁷, se puede afirmar que la relación entre excelencia y competitividad es positiva y esto permite que las empresas, mediante una adecuada implantación del enfoque de gestión de excelencia, tengan un camino posible para mejorar su nivel de competitividad y en consecuencia asegurar una participación exitosa en los mercados globales de hoy.

En toda organización que se decida implantar proyectos que le encaminen hacia la excelencia, surge la duda de si podrá compensar la inversión que ello le genera tanto en recursos como en tiempo. Es el momento en que la empresa se debe plantear los costes de la calidad y no calidad (Deulofeu, 2014).¹¹⁸

¹¹⁴ Tschohl, J. (2007). *Servicio al cliente el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. México DF, Pax.

¹¹⁵ Carrasco Fernández, S. (2012). *La atención al cliente en el proceso comercial*. Madrid, Paraninfo.

¹¹⁶ Villa Casal, J.P. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios*. Madrid, Bresca Profit.

¹¹⁷ Oyarce, J.A. (2013). "Excelencia empresarial y competitividad. ¿Una relación fructífera?". *Panorama socioeconómico*, n.º 31, pp. 46-50.

¹¹⁸ Deulofeu, J. (2014). "Excelencia en la calidad; costes de la calidad y la no calidad". *Revista de contabilidad y dirección*, vol. 19, pp. 71-89.

Otros autores, como Mussons (2014),¹¹⁹ hacen referencia a que al pasar de un mercado de demanda, donde todo se vendía, a un mercado de oferta, en el que hay de todo, las empresas se han enfrentado a un nuevo reto, no solo hay que tener un buen producto y fabricarlo de forma adecuada, sino que tiene que ser competitivo, es decir, tiene que tener alguna ventaja que lo haga mejor que los demás productos del mercado. Toda la empresa, según Mollá (2015), tiene que estar orientada a vender.¹²⁰

¹¹⁹ Mussons, J. (2014). “Los secretos de las empresas World Class para alcanzar la excelencia”. *Revista de contabilidad y dirección*, vol. 19, pp. 91-100.

¹²⁰ Mollá, L. (2015). *Querer para vender*. Madrid, Dobleerre.

4. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y SU APLICACIÓN EN LA BANCA

4.1. Origen y concepto

4.2. Los principios de la excelencia en el Modelo EFQM

4.3. Criterios del modelo

4.4. Aplicación de los criterios agentes facilitadores del Modelo EFQM al sector bancario

4.4.1. Liderazgo

4.4.2. Estrategia: el cliente en el centro

4.4.3. Las personas

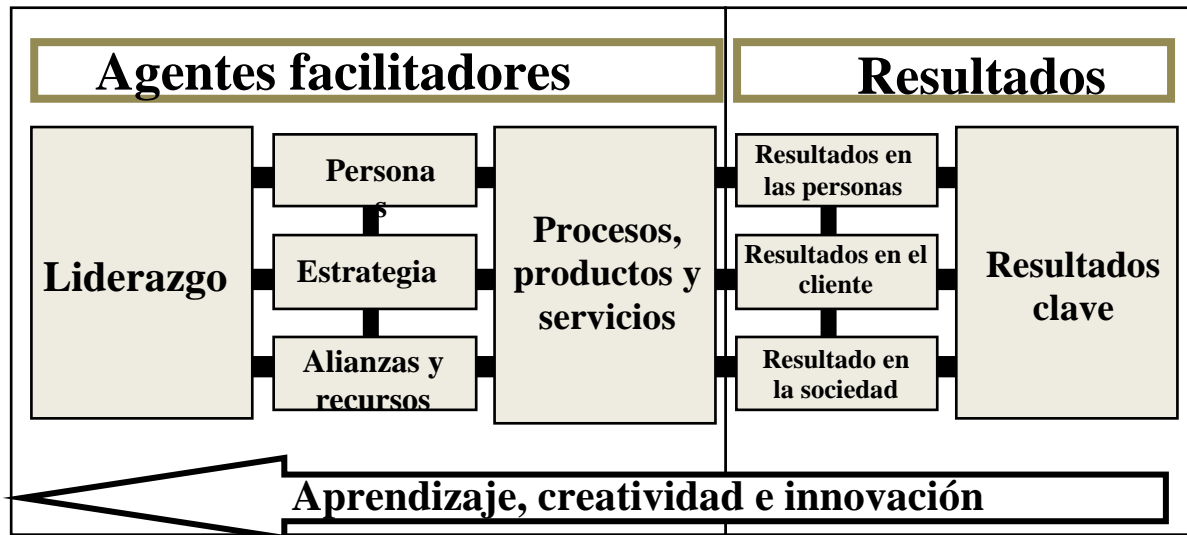
4.4.4. Alianzas y recursos

4.4.5. Procesos, productos y servicios

4.5. Algunos ejemplos de éxito en aplicación del Modelo EFQM en el sector financiero

4.EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y SU APLICACIÓN EN LA BANCA

4.1.Origen y concepto



Fuente: EFQM, 2013.

La EFQM (*European Foundation for Quality Management*, o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) fue fundada en 1988 por los presidentes de las 14 mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea. La fundación (ubicada en Bélgica) asume su papel como clave en el incremento de la eficacia de las organizaciones europeas, reforzando la calidad en todos sus aspectos.

Los antecedentes del Modelo EFQM se encuentran en los modelos Deming (japonés) y Malcolm Baldrige (norteamericano),¹²¹ que consideraban la calidad como un aspecto primordial a la hora de conseguir una mayor eficiencia en los servicios y productos para impulsar el desarrollo de la productividad y economía en la sociedad. Deming fue un americano que colaboró con los japoneses en la mejora de su competitividad a través de la calidad.

¹²¹ Ferrando, M., y Granero, J. (2008). *Calidad total: Modelo EFQM de excelencia*. Madrid, FC Editorial.

Deming (1991), cuya labor dio origen al Premio en Japón que lleva su nombre, en su libro *Out of the crisis*¹²², hacía énfasis en la relación entre calidad, productividad y competitividad, e indicaba la necesidad de cambiar el estilo de gestión de empresas en los Estados Unidos. Para tal efecto proponía materializar en las empresas 14 principios que él había desarrollado, entre los que se incluía la formación de los trabajadores en la empresa, la mejora en el producto y el servicio, y la incorporación de todas las personas en la transformación de la empresa, entre otros. A finales de la década de los ochenta los productos japoneses inundaban el mercado americano y se vio la necesidad de responder de alguna forma a esa invasión surgiendo en 1987 el premio nacional de calidad Malcolm Baldrige en honor a un destacado secretario de comercio de la Administración Reagan.

Desde sus inicios, la EFQM se ha orientado por la visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la excelencia en sus procesos de negocio y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan.

Se trata por tanto de un modelo de excelencia empresarial. Tal y como define Membrado¹²³ (2002), un modelo de excelencia es un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos que sirven como referencia para estructurar un plan, que lleve a una empresa u organización hacia la excelencia en la gestión. Una de las principales utilidades que puede aportar el Modelo EFQM a la organización radica en que sirve de guía de autoevaluación sobre los aspectos globales de la gestión, permitiendo detectar los puntos de “no calidad” o puntos débiles en la organización, para poder proponer oportunidades de mejora (Oakland et al, 2008).¹²⁴

Roure y González (2001)¹²⁵ afirman que el Modelo EFQM pretende crear un marco que, teniendo en cuenta que cada organización posee sus propias peculiaridades, sea lo

¹²² Deming E.W. (1991). *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology.

¹²³ Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid, Díaz de Santos.

¹²⁴ Oakland, J.S., y Tanner, S. J. (2008). “The relationship between Business Excellence and Performance – An empirical study using Kanji’s Leadership Excellence Model”. *Total Quality Management*, vol. 19, pp. 733-749.

¹²⁵ Roure, J., y Rodríguez-Badal, M.A. (2001). *Aprendiendo de los mejores. El modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Barcelona, Gestión 2000.

suficientemente amplio como para que cualquier organización pueda llevar a cabo el auto diagnóstico de la calidad de su gestión.

Según Martín Castilla¹²⁶ (2007), “podemos resaltar de este modelo de gestión que:

- 1) Su filosofía sintoniza perfectamente con el paradigma de empresa orientada a la aportación de valor hacia los stakeholders.
- 2) Su flexibilidad y carácter orientativo, motivador y abierto, que sirve de marco de referencia para establecer el proceso de mejora en la gestión de las organizaciones que se quieran dirigir hacia la excelencia y compararse con dicho modelo.
- 3) Ofrece un enfoque riguroso (global), sistemático para la acción, permitiendo relacionar los resultados a obtener con las causa o acciones que los provocan.
- 4) A través de la autoevaluación proporciona un instrumento objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y la mejora continua, facilitando la elaboración de los correspondientes planes de actuación.”

El Modelo EFQM¹²⁷ es un modelo dinámico que se revisa cada tres años de acuerdo con uno de sus principales principios: la mejora continua. Se trata de un modelo no normativo cuyo mecanismo de aplicación fundamental es la autoevaluación. La evidencia indica que el resultado clave de las empresas cuando se implanta de forma efectiva el Modelo EFQM, mejora tanto en el corto como en el largo plazo¹²⁸ (Boulter et al, 2005).

4.2. Los principios de la excelencia en el Modelo EFQM

Los ocho principios para la búsqueda de la excelencia de acuerdo al Modelo EFQM son los siguientes:

- 1) Mantener resultados sobresalientes y equilibrados: la organización debe orientar sus actuaciones a lograr la satisfacción de las necesidades de todos los

¹²⁶ Martín Castilla, J.I. (2007). “En busca de la excelecia al servicio del ciudadano”.

¹²⁷ En [http://www.visionceg.com/index.php/modelo EFQM](http://www.visionceg.com/index.php/modelo%20EFQM) 2013.

¹²⁸ Boulter, L., Bendell, T., Abas, H., Dahlgaard, J., Singhal, V. (2005). “Impacto de la implantación efectiva del modelo EFQM en los resultados empresariales”. Universidad de Leicester. Disponible en <http://www.oaklarpwell.com>.

grupos de interés. Para Bowie y Werhane (2005), la misión del directivo es ser agente que proporcione riqueza a los *stakeholders*.¹²⁹

- 2) Añadir valor para los clientes: orientando sus procesos a satisfacer sus necesidades.
- 3) Crear un futuro sostenible porque la organización produce un impacto positivo en el mundo que le rodea (Gerdau, 2010).¹³⁰
- 4) Desarrollar la capacidad de la organización, incrementando sus capacidades y gestionando el cambio de manera eficaz.
- 5) Aprovechar la creatividad y la innovación. Gestión adecuada del conocimiento. Según Santiago Rodríguez (2007), la creatividad debe ser un proveedor más y como tal debe ser tratada y retribuida.
- 6) Liderar con visión, inspiración e integridad, facilitando la claridad y unidad en los objetivos de la organización.
- 7) Gestionar con agilidad comprendiendo y gestionando de forma eficaz y eficiente las oportunidades y amenazas.
- 8) Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. Son el activo más importante de la organización.

4.3. Criterios del modelo

La EFQM (European Foundation for Quality Management) contempla una serie de criterios facilitadores, que definen cómo deben ser gestionadas las organizaciones¹³¹. Asimismo, propone los criterios de resultados que permiten analizar dicho nivel de orientación a la excelencia. Por último, recoge el peso relativo dado a cada uno, en base a una puntuación sobre un total de 1.000 puntos.

Liderazgo (100)

Este criterio tiene un peso total de 100 puntos y se divide en cinco subcriterios:

- 1) Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia (20 puntos).

¹²⁹ Bowie, N., y Werhane, P. (2005). *Management Ethics*. Malden (MA), Blackwell Publishing.

¹³⁰ Gerdau, A (2010). *Comprometiendo a todos con los desafíos de la organización*. Santiago de Chile Calidad.

¹³¹ European Foundation for Quality Management.(2003). *Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid, EFQM/Club Excelencia en la Gestión.

- 2) Los líderes definen, supervisan , revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento (20 puntos).
- 3) Los líderes se implican con los grupos de interés externo (20 puntos).
- 4) Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización (20 puntos).
- 5) Los líderes se aseguran que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz (20 puntos).

Según las investigaciones de Ruiz et al (2012),¹³² el liderazgo se construye a partir de las imágenes proyectadas de la organización (a través de las comunicaciones corporativas y de sus empleados), impregnadas de la identidad corporativa (autodefinición de la compañía articulada por los directivos y experimentada por los empleados).

Para Membrado,¹³³ el Modelo EFQM concede especial importancia al papel de los líderes en el desarrollo e implantación de los valores necesarios para alcanzar la excelencia.

Peters (2008)¹³⁴ define este liderazgo como amor: pasión, energía, entusiasmo... Para este autor la empresa efectiva trata de maximizar la libertad humana para crear y servir. En este sentido el poder es como una fuerza positiva, usada continuamente para lograr metas organizacionales, grupales e individuales (Largacha, 2012).¹³⁵

Para Sinek (2015),¹³⁶ las organizaciones son altamente dependientes de la calidad del liderazgo que las guía. Los líderes determinan las culturas y estas condicionan a los equipos. La integridad es la base del éxito.

Otros autores definen este liderazgo como transformacional (Pedraja et al, 2008).¹³⁷ Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transformacional son el carisma del

¹³² Ruiz, B.;Gutierrez, S.;y Esteban , A. (2012). “Desarrollo de un concepto de Reputación Corporativa, adaptado a las necesidades de la gestión Empresarial”. *Strategic and Managment Review*, vol. 3, n.º 1, pp. 9-31.

¹³³ Membrado, J. (2002), *passim*.

¹³⁴ Peters, T. (2008). “El liderazgo es amor”. *Executive Excellence*, n.º 49, p. 3.

¹³⁵ Largacha, C. (2012). “¿Necesita poder el líder?”. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, vol. 1, pp. 14-24.

¹³⁶ Sinek, S. (2015). *Los líderes comen al final*. Barcelona. Urano.

líder, la motivación o inspiración que genera el líder, la estimulación intelectual y la consideración individual.

Para Acosta (2012)¹³⁸ el liderazgo tiene que ser innovador. Los líderes emprendedores influyen positivamente en el reconocimiento y explotación de oportunidades de negocio que, a su vez, permiten guiar a los miembros de las empresas hacia una eficiente gestión del conocimiento que favorece el desarrollo de innovaciones.

Estrategia (100 puntos)

Tiene un peso de 100 puntos y se divide en cuatro subcriterios de 25 puntos cada uno:

- 1) La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo (25 puntos). Es R. E. Freeman quien, en 1984, hace referencia por primera vez a la teoría de los *stakeholders* en su libro *Strategic Management: A stakeholder analysis*.¹³⁹ La empresa es eso y mucho más que la suma de esas partes, tal y como explica K. E. Goodpaster.¹⁴⁰ El citado autor señala que la empresa no existe sin accionistas, sin propietarios que invierten en un proyecto económico sus ahorros a cambio de un legítimo beneficio esperado.
- 2) La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades (25 puntos). Lo importante es garantizar la supervivencia de la empresa en el tiempo. Marcus (2006).¹⁴¹
- 3) La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan (25 puntos). Mignon (2009).¹⁴²
- 4) La estrategia y sus políticas de apoyo, se comunican, implantan y supervisan (25 puntos). Kwee (2009).¹⁴³

¹³⁷ Pedraja, L., Rodríguez, T., y Rodríguez, J. (2008). "Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas". *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 15, pp. 20-29.

¹³⁸ Acosta, J. (2012). "Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas. Un estudio basado en un enfoque de gestión del conocimiento". *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, vol. 1, pp. 5-13.

¹³⁹ Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Analysis*. Boston, Pitman Press.

¹⁴⁰ Goodpaster, K.E. (1991). "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, n.º 1, vol. 1, pp. 53-73.

¹⁴¹ Marcus, A. (2006). *Big winners and big losers: the 4 secrets of long-term business success and failure*. Upper Saddle River, Wharton School Pub.

¹⁴² Mignon, S. (2009). "La prennit organisationnelle: un cadre danalyse". *Revue Francaise de Gestion* 192, pp.75-89.

¹⁴³ Kwee, Z. (2009). *Investigating three key principles of sustained strategic renewal. A longitudinal study of long-lived firms*. Rotterdam, Erasmus University Rotterdam.

Como señalan Ferrando y Granero (2008),¹⁴⁴ la estrategia es el soporte sobre el que se basa el resto de elementos de la organización y, por tanto, la base del resto de agentes facilitadores del modelo. Criado et al (2009)¹⁴⁵ señalan que las políticas de gestión y mejora de la calidad de las empresas excelentes consideran prioritarias las necesidades y requerimientos de los clientes externos, involucrándolos activamente en su desarrollo y despliegue a través de diferentes vías. Asimismo, los directivos muestran un elevado compromiso con la estrategia de mejora de la calidad, el cual se evidencia en actuaciones que van desde el desarrollo de inversiones diversas hasta su participación activa en el despliegue y revisión de dicha estrategia, pasando por la formación que sobre gestión de la calidad reciben. Heras et al (2009)¹⁴⁶ también concluyen que las empresas que desarrollan de manera efectiva herramientas para implantar el Modelo EFQM crean una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En definitiva, cómo y en base a qué la organización establece su política y estrategia, cómo la implanta, la revisa y la modifica.¹⁴⁷

Las personas (100 puntos)

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas (100 puntos) que la integran, tanto a nivel individual como de equipos, y en definitiva de la organización en su conjunto. El profesor F. Herzberg publicó en el año 1968 un artículo titulado “Una vez más: ¿cómo motivar a los trabajadores?”.¹⁴⁸ En el mismo afirma que la única manera de motivar a un individuo es proporcionarle un trabajo que merezca su atención e interés y en el cual pueda asumir cierta responsabilidad. Para Calderón (2004)¹⁴⁹ las personas no pueden ser dirigidas solo desde una perspectiva economicista. Por ello, las estrategias y las prácticas de gestión humana deben considerar la capacidad de sujetos pensantes de las personas.

¹⁴⁴ Ferrando, M. y Granero, J. (2008), *passim*.

¹⁴⁵ Criado, F. y Calvo de Mora, A. (2009). “Factores clave y rendimiento en empresas españolas con sistemas de gestión de la calidad”. *Revista europea de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 18, n.º 2, pp.107-125.

¹⁴⁶ Heras, I., Marimon, F., y Casadeus, M. (2009). “Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, n.º 41, pp.7-36.

¹⁴⁷ Membrado, J. (2002), *passim*.

¹⁴⁸ Herzberg, F. (1968). “One more time: how do you motivate your employees?”, *Harvard Business Review*, n.º 20, pp.10-24.

¹⁴⁹ Calderon, G. (2004). “Lo estratégico y humano en la dirección de las personas”. *Pensamiento y Gestión Universidad del Norte*, pp. 158-176.

Los subcriterios son:

- 1) Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización (20 puntos).
- 2) Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas (20 puntos). Ello también significa crear una cultura que favorezca la innovación y la creatividad, aprendiendo de los errores (García Mendez, 1997).¹⁵⁰ En este sentido las empresas que tienen un mayor grado de gestión de la calidad –esto es, que desarrollan en mayor medida las prácticas de gestión de la calidad (liderazgo, planificación de la calidad, gestión de personal, gestión de procesos, información y análisis, enfoque en el cliente, gestión de proveedores y diseño del producto)– obtienen mayores resultados (García Fernández, 2014).¹⁵¹
- 3) Las personas están alineadas con las necesidades de la organización (Fernández Romero, 2002)¹⁵², implicadas y asumen responsabilidades (20 puntos).
- 4) Las personas se comunican eficazmente en toda la organización (20 puntos). Por tanto resulta imprescindible identificar correctamente las necesidades de comunicación, y diseñar y trazar un plan de comunicación interna (Ongallo, 2000).¹⁵³
- 5) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización (20 puntos). Como dice Cortina (2000),¹⁵⁴ la meta de cualquier organización empresarial debe ser la satisfacción de necesidades a través de la puesta en marcha de un capital del que es parte esencial el capital humano.

Ferrando y Granero afirman que este criterio es una buena herramienta para poner a prueba la imaginación de la organización ganándose a la plantilla.¹⁵⁵

¹⁵⁰ García Mendez, J.F. (1997). *La cultura del error*. Barcelona, Planeta.

¹⁵¹ García Fernández, M. (2014). “Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos”.

<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/57119/56915>

¹⁵² Fernández Romero, A. (2002). “La función de recursos humanos en época de cambios”. *Excelencia Madrid*, n.º 36, pp.10-13.

¹⁵³ Ongallo, C. (2000). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, Dykinson.

¹⁵⁴ Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa*. Madrid, Trotta.

¹⁵⁵ Ferrando, M., y Granero, J. (2008), *passim*.

Alianzas y recursos (100 puntos)

Para Membrado (2002), se trata de analizar cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia. También identificando los *partners* clave y las oportunidades de establecer alianzas estratégicas y apoyando una política de innovación continua.

Los subcriterios de alianzas y recursos (100 puntos) son:

- 1) Gestión de *partners* y proveedores para obtener un beneficio sostenible (20 puntos).
- 2) Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido (20 puntos).
- 3) Gestión sostenible de los edificios, equipos, materiales y recursos naturales (20 puntos).
- 4) Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia (20 puntos).
- 5) Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización (20 puntos).

La realidad es que herramientas y capacidades como la calidad de servicio que ofrece la empresa, la habilidad de su fuerza de ventas, la eficacia de la comunicación comercial, la fortaleza de los canales de distribución, la capacidad para diferenciar los productos en el mercado, etc., permiten y favorecen la obtención de valores elevados de excelencia que reflejan que la empresa posee capacidades distintivas en el empleo de las herramientas y técnicas comerciales (Santos et al, 2007).¹⁵⁶

Procesos, productos y servicios (100 puntos)

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer a sus clientes y otros grupos de interés. Fernández et al (2006)¹⁵⁷ definen las decisiones que conforman la estrategia de producción en las empresas industriales: a) desarrollo de nuevos productos; b) tecnologías de proceso; c) capacidad de la fábrica; d) localización industrial; e) integración vertical, subcontratación y acuerdos de cooperación; f) sistemas de planificación y control de las necesidades de inventarios y materiales; g) liderazgo, diseño organizativo y recursos humanos; h) calidad total.

¹⁵⁶ Santos, M.L y Álvarez, L.I. (2007). "Sistemas de gestión y desarrollo del marketing en las organizaciones: efectos de la calidad total según el modelo EFQM de excelencia". *Revista española de investigación de marketing ESIC*, vol. 11, n.º 2, pp.37-64.

¹⁵⁷ Fernandez,E.,Avella, L y Fernandez, M.(2006).*Estrategia de producción*.Madrid, Mac Graw-Hill.

Si se analizan los efectos de la gestión de la calidad total sobre la innovación de bienes y servicios o de los procesos asociados a su obtención, se observa que la relación está mediada por la existencia de una cultura favorable a la innovación (Santos et al, 2008)¹⁵⁸. Esta cultura de la innovación está determinada por la capacidad de la empresa para favorecer la simulación de procesos en sus negocios (Leyer et al 2014).¹⁵⁹

Los subcriterios de procesos, productos y servicios (100) son:

- 1) Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés (20 puntos).
- 2) Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes (20 puntos).
- 3) Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente (20 puntos).
- 4) Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan (20 puntos).
- 5) Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran (20 puntos).

Los criterios de resultados se ocupan de qué está consiguiendo las organizaciones con su gestión. Estos son:

Resultados en los clientes (150 puntos)

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes. Este criterio se descompone en dos:

- 1) Percepciones: se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización y se obtienen por ejemplo de encuestas a clientes, grupos focales... Supone 112,5 puntos.
- 2) Indicadores de rendimiento (37,5 puntos).

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

¹⁵⁸ Santos, M.L., y Álvarez, L.I. (2008). “Efectos de la gestión de la calidad total en la transformación en la innovación tecnológica y administrativa”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º 37, pp. 33-66.

¹⁵⁹ Leyer, M., y Hollman, M. (2014). “Introduction of electronic documents: how business process simulation can help”. *Business Process Management Journal*, vol. 20, n.º 6, p. 950.

Resultados en las personas (100 puntos)

Las organizaciones excelentes miden y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que la integran. Este criterio se descompone en dos:

- 1) Percepciones (75 puntos). Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran y se obtienen mediante encuestas, grupos focales. Como afirma Walker (2010), la identidad corporativa viene determinada por las percepciones que los miembros internos de la organización tienen de ella.¹⁶⁰
- 2) Indicadores de rendimiento (25 puntos). Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento.

Resultados en la sociedad (100 puntos)

Las organizaciones excelentes miden y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

- 1) Percepciones (50 puntos). Medidas que se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad y se obtienen mediante encuestas, informes, artículos de prensa...
- 2) Indicadores de rendimiento (50 puntos). Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento.

Resultados clave de la organización (150 puntos)

Una organización excelente obtiene resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. Se obtienen resultados sobresalientes tanto con respecto a resultados económicos y financieros (beneficios, rentabilidad, cumplimiento de presupuestos...), como a resultados no económicos (cuota de mercado, notoriedad de marca, rendimiento de procesos...).

- 1) Resultados clave de la actividad (75 puntos): obtención de resultados económico-financiero y no económicos (cuota de mercado, tiempo de lanzamiento de nuevos productos...).

¹⁶⁰ Walker, D. (2010). "A systematic Review of Corporate Identity. Definition measurement and theory". *Corporate Reputation Review*, vol. 12, n.º 4, pp. 357-387.

- 2) Indicadores clave de rendimiento de la actividad (75 puntos): son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.

La lógica que subyace tras el modelo es que la satisfacción de los clientes y de los empleados y la obtención de un impacto positivo en la sociedad se consiguen a través de un adecuado liderazgo de los directivos, mediante el establecimiento de unas oportunas políticas y estrategias, un adecuado aprovechamiento de los recursos y alianzas y una buena gestión de los procesos.

Para Roure y Rodríguez (2001),¹⁶¹ esta lógica se denomina REDER, siglas de los vocablos ingleses: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Los cuatro últimos deben usarse con fines de autodiagnóstico de las prácticas de gestión. Es fundamental, como reflexionan los citados autores, que se implante un correcto autodiagnóstico, medido como el seguimiento cíclico y sistemático de las prácticas de gestión y medición de resultados.

Otros autores se centran en el poder de la autoevaluación (Palomo, 2015).¹⁶² La autoevaluación no sólo permite diferenciar claramente los puntos fuertes de las áreas de mejora, sino que además se materializa en objetivos y acciones de mejora planificadas y en la evaluación y seguimiento del progreso realizado por los distintos equipos de mejoras con respecto a las mismas. Es decir, las organizaciones tienen la oportunidad de aprender. Se ha demostrado que la adopción del proceso de autoevaluación da como resultado una amplia gama de beneficios.

El esquema lógico REDER es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.

Según la lógica REDER (EFQM, 2013), toda organización necesita:¹⁶³

- Establecer los resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.

¹⁶¹ Roure, J., y Rodríguez-Badal, M.A. (2001), *passim*.

¹⁶² Palomo, M.T. (2015). "El liderazgo a través del modelo europeo de calidad EFQM". www.inqualitas.net.

¹⁶³ EFQM Publications (2013). "Modelo EFQM de excelencia". *Gestión*, pp. 24-28.

- Planificar y desarrollar enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados demandados ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

Para realizar un análisis con más rigor, los elementos REDER pueden descomponerse en atributos:

CUADRO 6: APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE AGENTES FACILITADORES

ENFOQUE	DIRECTRICES	NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
DESPLIEGUE		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					

Mejora e innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
ESCALA		0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL						

Fuente: EFQM, 2013

CUADRO 7: APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS

RELEVANCIA Y UTILIDAD	DIRECTRICES	NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Ámbito y relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes (incluidos sus resultados clave) que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
RENDIMIENTO		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los					

	objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
ESCALA		0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL						

Fuente: EFQM, 2013

La herramienta REDER de Evaluación y Gestión es el método de evaluación utilizado para puntuar las memorias de las organizaciones que se presentan al Premio EFQM a la Excelencia y a la mayoría de los premios nacionales a la excelencia europeos. También, la pueden utilizar las organizaciones que deseen realizar autoevaluaciones o emplear la puntuación para actividades de benchmarking o de otra índole.

La definición de cada uno de los elementos que componen el esquema REDER sería la siguiente:

CUADRO 8: REDER: DEFINICIÓN DE CONCEPTOS DE LA MATRIZ DE AGENTES FACILITADORES

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES
Enfoque	Solidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara se basan en las necesidades de los grupos de interés y se fundamentan en procesos.
	Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.

Despliegue	Implantado	Los enfoques están implantados en áreas relevantes.
	Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.
Evaluar, revisar y perfeccionar	Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Apredndizaje y creatividad	Genenrar oportunidades de mejora e innovación.
	Mejora e innovación	Estabelcer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

CUADRO 9: REDER: DEFINICIÓN DE CONCEPTOS DE LA MATRIZ DE RESULTADOS

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES
Relevancia y utilidad	Ámbito y relevancia	Se identifican un conjunto de resultados coherentes de los grupos de interés relevantes que demuestran el rendimiento de la organización en cuanto a sus objetivos y estrategias.
	Integridad	Los resultados son oportunos fiables y precisos.

	Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada.
Rendimiento	Tendencias Objetivos Comparaciones Confianza	Tendencias y rendimiento sostenido en al menos tres años. Se consiguen de manera continuada los objetivos clave a partir de los objetivos estratégicos. Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y estas son favorables. Basándose en las relaciones causa efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

El principio en que se basa la puntuación con REDER indica que cuando el rendimiento de una organización mejora con el paso del tiempo, su puntuación respecto al Modelo aumenta. REDER asigna un 50% del total de puntos a los agentes facilitadores y el 50% restante a los resultados, lo que garantiza la capacidad de la organización para mantener su rendimiento en el futuro.

Al puntuar una organización mediante REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del modelo una ponderación que permitirá calcular el número total de puntos asignados a la organización. Cada subcriterio se evalúa mediante la matriz REDER y se acuerda la puntuación. A continuación se combinan estas puntuaciones para puntuar el criterio en cuestión. Se aplica entonces la ponderación para hallar la puntuación total en una escala de 0 a 1000 puntos.

El éxito de la empresa que aspira a la excelencia depende también en gran medida de su capacidad de innovar y aprender en sus procesos de gestión.

Como afirma López-Eguilaz (1995),¹⁶⁴ es importante que la innovación no sea un hecho puntual en la empresa, sino que exista un clima de investigación sistemática y una actitud empresarial que estimule el desarrollo de ideas y el logro de innovaciones.

Para Nieto (2005),¹⁶⁵ el proceso de innovación se manifiesta en la acumulación de nuevos conocimientos a partir de la creación de nuevas rutinas y/o modificación de las existentes.

Para Dávila et al (2015),¹⁶⁶ el éxito en las empresas y organizaciones puede convertirse en una rémora para la innovación. Para conservar lo alcanzado y seguir progresando son necesarias las “corporaciones *start up*”, capaces de superar esta paradoja. Es necesario descubrir los problemas dentro de la empresa que dificultan la innovación. Rescatar a los emprendedores para facilitar la innovación, la incremental y la disruptiva, la que va de arriba abajo y de abajo a arriba, para gestionar los descubrimientos estratégicos y para organizar de manera creativa y funcional las unidades de negocio. Este tipo de empresas crean culturas innovadoras y son capaces de orientar creativamente sus recursos, sólo ellas generan incentivos y expectativas para que surjan entre sus directivos estrategias.

¹⁶⁴ López Eguilaz, M.J. (1995). *Gestión de la innovación de la PYME*. Madrid, UNED.

¹⁶⁵ Nieto, M. (2005). *Bases para el estudio del proceso de innovación tecnológica en la empresa*. Madrid, Universitat.

¹⁶⁶ Dávila, T., y Epstein, M.J. (2015). *La paradoja de la innovación*. Barcelona, Urano.

4.4. Aplicación de los criterios agentes facilitadores del Modelo EFQM al sector bancario

En el anterior apartado, se han desarrollado los criterios básicos del Modelo EFQM. A continuación, vamos a ver los mismos desde la óptica del sector bancario. En banca existe una relación directa entre la experiencia, la satisfacción del cliente y, por tanto, la lealtad del mismo (Ahmad et al, 2009).¹⁶⁷ Esta relación es fruto de una experiencia, que para el cliente supone poner a disposición del banco parte o todo su proyecto vital y por tanto es fundamental que se establezca un vínculo de confianza importante del cliente con el banco.

4.4.1. Liderazgo

Tal y como recoge el *Manual de Calidad* de SCH¹⁶⁸ (1999), “el líder piensa y actúa. Se identifica con la visión y los principios del banco. Desarrolla iniciativas, buscando nuevos retos, y orienta su actividad a resultados”.

Esta declaración del manual de SCH revela algo importante: en banca cada empleado debe ejercer una función de liderazgo en el puesto que ocupa. Esa función debe estar correlacionada con la misión y visión del banco, que sólo es transmisible a los clientes y a la sociedad, si los empleados ejercen su papel de líderes, en el entorno en el que desarrollan su trabajo. Lo importante es que esa vocación de liderazgo sea ejercida por parte de la entidad financiera en el entorno geográfico donde opera, es decir hacia la comunidad objeto de su negocio, sin importar el tamaño de la entidad y de su entorno.

Manso (1988)¹⁶⁹ revela que la banca, en razón de su competencia y misión, no está ligada a ninguna forma determinada de cultura, como tampoco a ningún sistema político y social. Los bancos tienen que adaptarse permanentemente al cambio en las sociedades donde operan. Por ello en su misión y visión los bancos deben incluir de manera decidida ejercer su vocación de liderazgo. Ello significa, como menciona Barrutia (2002),¹⁷⁰ ser capaces de identificar y anticipar las necesidades de los consumidores

¹⁶⁷ Ahmad, J., y Anastasiadou, K. (2009). “Investigating the effects of service quality dimensions and expertise on quality”. *European Journal of marketing*, 43, pp. 398-420.

¹⁶⁸ Santander Central Hispano (1999). *Manual de Calidad*. Madrid, Sopec.

¹⁶⁹ Manso Coronado, F. (1988). *Trabajar en banca*. Madrid, Fundación Universidad Empresa.

¹⁷⁰ Barrutia, J.M. (2002). *Marketing bancario en la era de la información*. Madrid, Pirámide.

realizando en vez de un marketing reactivo un marketing formador de la necesidad. Este liderazgo debe concretarse en:

- Ámbito de actuación
- Segmentos y nichos de mercado
- Productos y servicios
- Tecnología al servicio de sus clientes

Por tanto, lo importante es tener vocación de liderazgo y ser capaces de implantar esta cultura en el seno de la organización bancaria.

Torres y Contreras (2012)¹⁷¹ determinan que el liderazgo en banca es una combinación de tres factores:

- 1) Personalidad del vendedor.
- 2) Percepción de los seguidores frente a los líderes.
- 3) La cultura organizacional del banco en cuestión.

Avis (2016)¹⁷² sostiene que la banca debe construir su futuro a partir de empleados que ejerzan el liderazgo mediante la sabiduría y la experiencia. Por ello, es esencial construir equipos de liderazgo desde el personal más joven y motivarles en esa dirección.

Hershberger (2013), define ocho dimensiones del liderazgo en banca:¹⁷³

- 1) Descubrir las oportunidades
- 2) Estudiar y analizar a la competencia
- 3) Escuchar lo que quieren los clientes
- 4) Planificar el futuro en equipo
- 5) Establecer objetivos alcanzables y comunicar los resultados
- 6) Desgranar un buen aprendizaje de la experiencia
- 7) Ser un ejemplo visible para la organización
- 8) Comunicar la visión

¹⁷¹ Torres G., Contreras, C. (2012). "Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes en el sector bancario en la ciudad de Cucuta Norte de Santander". *Revista Escuela de Administración y negocios*, n.º 73, pp. 80-95.

¹⁷² Avis, E. (2016). "Building a solid future". *Independent Banker*, vol. 66, pp.46-50.

¹⁷³ Hershberger, T. (2013). "Leadership from the inside out". *Independent banker*, vol. 63, n.º 6, pp. 82-83.

Holmes (2005) señala la necesidad de ejercer el liderazgo por influencia¹⁷⁴. Para ello, como señala Newkirk (2009), es necesario ser un buen colaborador, hábil, con iniciativa y visión de futuro.¹⁷⁵ Esta visión de futuro implica que los líderes en banca deben estar comprometidos con la innovación y, por tanto, su preocupación esencial debe ser cómo afronta la organización la innovación en todos los ámbitos de la misma (Tabor, 2007).¹⁷⁶ Los líderes bancarios tienen que tener un pie en los centros de datos tradicionales y otro pie en la innovación y liderar equipos que desarrollen programas de software centrados en la experiencia con el cliente y buscando la alianza y cooperación con los equipos de ventas (Yurcan, 2012).¹⁷⁷

Otros autores (Lumanaj et al, 2013) señalan que es esencial que los bancos formen a su gente en el desarrollo del liderazgo como motor para que el empleado desarrolle no solo capacidades técnicas, sino iniciativas que permitan a la entidad expandir la excelencia en la organización.¹⁷⁸ El liderazgo es un motor esencial para que los bancos desarrollen a fondo la transformación necesaria que les lleva a ganarse la confianza del cliente. Por ello, es vital construir y expandir internamente el liderazgo entre el personal que forman los bancos (Sabarudin y Wan, 2011).¹⁷⁹

4.4.2. Estrategia: el cliente en el centro

Ya se ha comentado que los bancos deben ser capaces de ejercer su vocación de liderazgo allí donde operan. Esto es así porque los bancos, a diferencia de otros sectores, tienen como cliente a la sociedad en su conjunto. La mayoría de los bancos tienen clientes:

- Individuos en general (banca de particulares)
- Empresas (banca de empresas)
- Instituciones (banca institucional)

¹⁷⁴ Holmes, K. (2005). "Project Management principles for compliance officers". *ABA Bank compliance*, vol. 26, n.º 7, pp. 4-5.

¹⁷⁵ Newkirk, K.M. (2009). "Leading Edge". *Independent banker*, vol. 59, n.º 1, pp. 44-48.

¹⁷⁶ Tabor, J. (2007). "Leadership, culture, and organizational innovation: The case of Commerce bank". *Proquest dissertation and theses*.

¹⁷⁷ Yurcan, B. (2012). "Leading the charge". *Bank systems and technology*, vol. 49, p.9.

¹⁷⁸ Lumanaj, J., Guri, A., Aliu, A., y Lubonja, O. (2013). "Quality of service in the banking sector". *Mediterranean Journal of Social sciences*, n.º 4, pp.418-424.

¹⁷⁹ Sabarudin, Z., y Wan, Y. (2011). "Leadership effectiveness for change transformation". *Management and service science*, vol. 8, pp. 12-16.

Por tanto, e independientemente de que el ámbito de actuación sea el que fuere y de que cada banco adopte o no una estrategia de nicho, los bancos trabajan para las sociedades en las que están establecidos.

La primera decisión estratégica pasa por definir el ámbito de actuación. Habrá bancos centrados en el mercado global, mientras que otros, sin embargo, se focalizarán por región. No obstante, ninguna entidad financiera puede ignorar que trabajamos en un mundo globalizado¹⁸⁰ (entre otras cosas porque sus clientes o proveedores de fondos pueden competir a nivel global y esto les acaba implicando).

La segunda decisión estratégica pasa por segmentar a los clientes dentro de los grupos mencionados. Los bancos deben decidir cuáles son los segmentos de clientes a los que se quieren dirigir y fijar sus objetivos para los mismos. Según Barrutia¹⁸¹ (2002), los bancos tienen que adoptar la arquitectura estratégica necesaria para realizar una propuesta de valor diferente para cada uno de los segmentos, avanzando desde el marketing masivo al marketing personalizado.

Pero, sean cual fueren las decisiones estratégicas antes reseñadas, de lo que no cabe ninguna duda es que los bancos deben situar al cliente en el centro de gravedad de su estrategia. Ello necesariamente implica apostar decididamente por la calidad de servicio. Para ello, es necesario realizar las siguientes tareas por fases:

- Investigación mediante distintas técnicas de la aceptación por parte del cliente de los distintos productos y/o servicios que se van a comercializar. La investigación cualitativa, mediante reuniones de grupo, panel de clientes, entrevistas en profundidad, es la mejor herramienta.
- Estudiar los requerimientos del cliente, pasando de lo abstracto a lo concreto. Posteriormente una vez averiguados estos requerimientos, tendrán que priorizarse.

¹⁸⁰ González, S. (1998). *Gestión bancaria: Los nuevos retos en un entorno global*. Madrid, MacGraw-Hill.

¹⁸¹ Barrutia, J.M. (2002), *passim*.

- La tercera fase tiene que ver con el diseño de servicios que satisfagan las expectativas de clientes. Habrá que cruzar los requerimientos del cliente con las especificaciones y realizar pruebas antes de lanzar el producto/servicio.
- Posteriormente, hay que fijar estándares de prestación competitivos. Estos estándares son de tres tipos: de prestación, de comportamiento y físicos.
- Hay que medir el cumplimiento de los estándares mediante la construcción de un sistema de indicadores, que deben medir y analizar posteriormente las desviaciones sobre esos estándares. Se trata de medir la calidad prestada y objetiva.
- La penúltima fase tiene que ver con medir la satisfacción real del cliente. La calidad de servicio la mide el cliente. Las técnicas de medición deben ser cuantitativas utilizando encuestas (telefónicas, correo...), que permitan valorar cuantitativamente la calidad del servicio, incluyendo opiniones sobre otros competidores. Los resultados deben ser ampliamente difundidos.
- La última fase es crear un sistema de reclamaciones y buzón de sugerencias para el cliente.

Las entidades financieras entienden que para buscar y encontrar una ventaja competitiva sostenible deben apostar por la calidad de servicio de forma decidida (Bath, 2005)¹⁸².

El desarrollo pleno de la calidad de servicio para Monferrer et al (2016) implica la implantación de tres dimensiones de la calidad.¹⁸³ Estos autores identifican tres diferentes dimensiones de la calidad en la prestación de servicios de la entidad:

- 1) Calidad tangible
- 2) Calidad funcional
- 3) Calidad del personal

Se trata de los antecedentes esenciales de las diferentes dimensiones de la calidad de la relación (satisfacción, confianza y lealtad). Por otra parte, los autores consideran que las dimensiones de la calidad del servicio están relacionados entre sí. La calidad funcional representa una cualidad esencial en el servicio al cliente, mientras que las calidades

¹⁸² Bath, A. (2005). "Correlates of service quality in Banks. An empirical investigation". *Journal of Services Research* 5.1., pp. 77-89.

¹⁸³ Monferrer, D., Estrada, M., y Fandos, J.C. (2016). "Service quality in banking during an economic crisis". *The international journal of bank marketing*, n.º 32, pp. 235-259.

tangibles y de personal actúan para reforzar la calidad funcional. A su vez, las cualidades basadas en aspectos tangibles tienen efectos positivos sobre la calidad sobre la base de aspectos intangibles.

Para Blanchard y Ballard (2006),¹⁸⁴ los bancos deben poner en práctica su visión de atención al cliente, invirtiendo la pirámide jerárquica tradicional de modo que el personal que está en contacto con el cliente quede en la parte superior, listo para servir. A su vez, para Valdunciel et al (2007),¹⁸⁵ las entidades deben tener un conocimiento preciso de las necesidades del cliente, que va más allá del diseño de bienes y servicios bancarios. También trae consigo las preferencias del cliente en lo que se refiere a la entrega del servicio porque, antes de que los bancos puedan obtener los beneficios potenciales de la banca por Internet, deben previamente probar una significativa cantidad de transacciones con sus clientes a través de banca electrónica.

Es muy importante desarrollar una estrategia de escucha activa al cliente incluyendo sus quejas y reivindicaciones. Como señala Griffin (2009),¹⁸⁶ tratar de solucionar las quejas de los clientes y venderles productos acordes a sus necesidades, puede evitar que el regulador intervenga haciendo mucho más tediosa la labor del banquero y por tanto complicando más los procesos de negocio. La regulación bancaria puede suponer un enorme conflicto o, por el contrario, una oportunidad para afianzar el arraigo de una entidad financiera en la comunidad donde desarrolla su negocio (Barry et al, 2010).¹⁸⁷

Hoy en día, las políticas de los gobiernos y reguladores han afectado de forma negativa a la rentabilidad de las instituciones financieras. Estas deben poner todo el énfasis en el marketing estratégico y tratar de desarrollar e implementar políticas y estrategias que les hagan diferenciarse y poder así vincular a los clientes (Dincer et al, 2013).¹⁸⁸ Como señalan Zukauskas et al (2008), los bancos comerciales deben tener una estrategia

¹⁸⁴ Blanchard, K., y Ballard, J. (2006), *passim*.

¹⁸⁵ Valdunciel, L.; Flórez, M.; Miguel, J.A. (2007). “Análisis de la calidad de servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y en la lealtad del cliente”. *Revista Asturiana de Economía*, n.º 38, pp. 79-107.

¹⁸⁶ Griffin, L. (2009). “When customers complain, banks must get the message”. *American Bankers Association, banking journal*, n.º 101, pp. 42-45.

¹⁸⁷ Barry, J., Rehan, U., y Hammerton, R. (2010). “Bank regulation and the process of internationalization: A study of Japanese bank entry into London”. *Service industries journal*, vol. 30, n.º 8, pp. 1359-1375.

¹⁸⁸ Dincer, H., Hacioglu, U., y Yilmaz R. (2013). “The effect of integrated marketing communications competencies on Banking performance”. *Actual problems of economics*, vol. 143, pp. 247-260.

conservadora de cara a la concesión de riesgos y a la vez ser muy dinámicos en las relaciones con los clientes y en su política de servicio al cliente.¹⁸⁹

Pero sin duda hoy en día, en la estrategia de los bancos se debe abordar la responsabilidad social corporativa, frente a los diferentes *stakeholders*, que son los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general de una manera ética y legal (Pérez et al, 2013).¹⁹⁰ Ello es especialmente relevante ya que la crisis actual ha puesto de manifiesto que los clientes valoran en gran medida quien está detrás de su dinero y el comportamiento ético de la entidad y sus empleados (Belás, 2013).¹⁹¹

4.4.3. Las personas

El activo fundamental que tienen los bancos son las personas que trabajan en los mismos. Las entidades financieras cuentan por tanto con un gran potencial humano y con una extensa red de oficinas. E. Bueno (1987) ya lo apuntaba¹⁹² cuando decía que la banca ha sido siempre un sector intensivo en mano de obra, que ha desembocado siempre en una cantidad excesiva de empleados por oficina abierta.

Sin embargo, según Manso (1988),¹⁹³ el principal activo de una empresa de servicios, y en especial de un banco, es el personal. Es incuestionable para quienes conocen el negocio bancario. Por ello, se distingue a los bancos que consiguen la excelencia, no sólo por el volumen de pasivo, sino especialmente por el tipo de gestión de personal que desarrollan.

Los bancos tienen como uno de sus principales objetivos mejorar el ratio de eficiencia. Esto es el cociente entre los gastos operativos (fundamentalmente personal) y el margen ordinario. Ello mejora claramente la capacidad de los bancos para acometer nuevas inversiones y protege su balance y cuenta de resultados de cualquier avance de la morosidad.

¹⁸⁹ Zukauskas, E., y Neverauskas, B. (2008). "Conceptional model of commercial bank management". *Engineering economics*, vol. 5, n.º 60, pp. 41-47.

¹⁹⁰ Pérez, A., Martínez, P., y Rodríguez del Bosque, I. (2013). "The development of a Stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry". *Service business*, vol. 7, n.º 3 pp. 459-481.

¹⁹¹ Belás, J. (2013). "Social responsibility and ethics in the banking business: Myth or reality?". *Economic anals*, vol. 57, n.º 195, pp. 115-138.

¹⁹² Bueno, E. (1987). *La empresa española: estructura y resultados*. Madrid, IEE.

¹⁹³ Manso Coronado, F. (1988), *passim*.

No obstante, la mejora de la eficiencia tiene un aspecto esencial que tiene que ver con la productividad. Los bancos excelentes son aquellos en los que su personal se encuentra bien formado y a la vez motivado para conseguir los objetivos que se propone la entidad. Por tanto estos dos factores, motivación y formación son esenciales en la búsqueda de la excelencia.

La formación es en banca un proceso continuo. La misma es vital tanto en el conocimiento de las redes de los productos y procesos, como de cara a la puesta en marcha de técnicas de acercamiento y negociación con los clientes. La cuenta de gastos de formación de los bancos debe ser generosa porque es una de las primeras garantías de éxito.

En segundo lugar, destaca la motivación. Una red comercial motivada es capaz de conseguir muchas metas. En la motivación incide de manera clara la política de incentivos. Esta tiene que ver con dos aspectos:

- Un buen sistema de evaluación, que sea justo y que haga que los mejores consigan mayor retribución.
- Un conjunto de políticas de retribución variable que incluyan los más diversos incentivos, por resultados obtenidos, campañas de producto, etc. Esto último unido a un sistema de fijación de objetivos equilibrado y ético.

Adicionalmente, la motivación, como indican Bowie y Werhane (2005),¹⁹⁴ tiene que ver con que el empleado pueda realizar su trabajo con autonomía e independencia permitiéndole desarrollar al máximo sus capacidades.

La implicación laboral de los empleados con su puesto de trabajo constituye una actitud individual que adquiere carácter estratégico en las organizaciones del siglo XXI, sobre todo en un sector como el financiero que atraviesa dificultades inimaginables hace unos años y que se prevé duren en el tiempo (Ariza et al, 2013).¹⁹⁵ La presión competitiva del entorno, la necesidad de proporcionar cada vez mejores productos y servicios, el cambio constante de la tecnología y la creciente convergencia con otros sectores productivos ha

¹⁹⁴ Bowie, N., y Werhane P. (2005). *Management Ethics*. UK, Blackwell Publishing.

¹⁹⁵ Ariza, J. A.; Casademunt, A.M; Morales, A.C. (2013). "La implicación emocional de los empleados de banca en Europa". *Universia Business Review*, tercer trimestre 2013, pp.37-49.

complicado los desafíos competitivos a los que se enfrenta la banca comercial, exigiendo hoy más que nunca contar con trabajadores estrechamente implicados con su actividad laboral.

El ritmo al que evoluciona la tecnología, la innovación en materia de productos, los nuevos canales de distribución y la convergencia con otros sectores de actividad han complicado los desafíos competitivos a los que se enfrentan los operadores de servicios financieros. La complejidad de este escenario ha originado grandes cambios en cuanto a la organización del trabajo y las capacidades exigidas a los empleados, así como en la cantidad, calidad y condiciones del empleo del sector.

Inmersos en lo más profundo de este cambio la percepción de los asalariados en relación con lo que para ellos significa el trabajo que desempeñan también está cambiando. En un momento donde la credibilidad de las entidades financieras se ha derrumbado, precipitada por la crisis económica de los últimos años, la red comercial constituye un pilar esencial para reconstruir la confianza perdida y para forjar nuevas y sólidas relaciones con los consumidores.

Sin duda, el nivel de implicación del empleado determina la calidad y garantía del mensaje que se transmite durante la interacción con los clientes (Acosta, Salanova y Llorens, 2011).¹⁹⁶

De hecho, hoy la banca se enfrenta a la necesidad de que sus empleados tengan habilidades en el mundo del pensamiento crítico, liderazgo y la comunicación interna y externa (Box, 2015).¹⁹⁷ Las ventajas de contar con una plantilla de personas estrechamente implicadas con su actividad diaria son evidentes, ya que el éxito de cualquier organización depende en primera instancia de su fuerza de trabajo (Croitor, 2011).¹⁹⁸ De dicha fuerza de trabajo, cobra mucha importancia el hecho de que los que están en primera línea con el cliente, FLES (*first line employees*), entiendan cuáles son las percepciones que tienen los clientes sobre el servicio, y busquen la satisfacción de

¹⁹⁶ Acosta, H.; Salanova, M.; Llorens, S. (2011). “¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional”, *Ciencia & Trabajo*, n.º 41, pp. 125-134.

¹⁹⁷ Box, K. (2015). “Briding the skills gap in your bank”. *Texas banking*, vol. 104, pp. 8-11.

¹⁹⁸ Croitor, E. (2011). “The qualities necessary for the provision of banking staff quality services”. *Proceedings of the 6th international conference on business excellence*, vol. 1, pp. 150-153.

los mismos (Julien et al, 2013).¹⁹⁹ Es un hecho probado que los empleados con elevados niveles de implicación suelen estar más satisfechos con el contenido de su puesto y más comprometidos con sus carreras profesionales y con las organizaciones que los emplean. Estos trabajadores rara vez consideran la posibilidad de cambiar de empresa y, en general, perciben que sus metas personales y los objetivos de la organización, lejos de entrar en conflicto, son compatibles y complementarios (Cuyper et al, 2010).²⁰⁰

Hoy, ante el cambio tan rápido de las necesidades del cliente, es necesario tener un buen sistema de control de la calidad interna que suponga el compromiso de todos los empleados con la misma y el traslado al cliente por parte de estos de la fidelidad al banco (Bellou et al, 2008).²⁰¹ Se trata de ganarse la confianza estable y duradera de los clientes (Moin et al, 2015).²⁰² Sin este compromiso de los empleados es imposible que las ideas de la alta dirección en cuanto a la calidad del servicio en banca se refiere, tengan éxito. Los empleados en banca tienen que sentirse parte de esa cultura de calidad de servicio y corresponde a la alta dirección asegurar su adhesión (Dobran, 2009).²⁰³

La percepción de la calidad por parte del cliente, y por tanto su lealtad al banco, está directamente relacionada con la actitud y capacidad de traslado por parte de los empleados de las bondades del servicio del banco y de su compromiso inequívoco con la prestación de servicios de calidad (Titko et al, 2011).²⁰⁴

En definitiva, productividad contando con las personas, que se identifiquen perfectamente con la visión del banco,²⁰⁵ articulando todos los mecanismos para desarrollar la ambición colectiva (Douglas y Truelove, 2011).²⁰⁶

¹⁹⁹ Julien, A; Tsoni, C. (2013). "Front line employee versus customer perceptions of quality attributes". *Quality management journal*, n.º 20, pp. 48-59.

²⁰⁰ Cuyper, N.; Mauno, S.; Kinnunen, U.; De witte, H.; Mäkikangas, A.; Nätti, J. (2010). "Autonomy and Workload in Relation to Temporary and Permanent Workers' Job Involvement", *Journal of Personnel Psychology*, n.º 9, pp. 40-49.

²⁰¹ Bellou, V, Andronikidis, A. (2008). "The impact of internal service quality on customer service behavior". *The internal journal of quality and reliability management*, n.º 25, pp. 943-954.

²⁰² Moin, A., Devlin, J. y McKechnie, S. (2015). "Trust in financial services: Impact of institutional trust and dispositional trust on trusting belief". *Journal of financial services marketing*, vol. 20, n.º 2, pp. 91-106.

²⁰³ Dobran, J (2009). "The involvement of banks employees in the process of continue improvement of the quality of services offered to the clients". *Quality access to success*, vol. 10, n.º 6, pp. 37-39.

²⁰⁴ Titko, J. y Lace, N. (2011). "Interpretation of customers and employees perception of bank value". *17th international business information management association conference*. Vol. 4, pp. 510-520.

²⁰⁵ Blanchard, K., y Ballard, J. (2006), *passim*.

4.4.4. Alianzas y recursos

La alianzas en las organizaciones bancarias en red (*networks forms of organization*) suponen un nuevo tipo de estructura organizativa en la que las empresas se vinculan a través de mecanismos diversos que incluyen las *joint ventures*, las franquicias, los consorcios, los contratos de *outsourcing* y las alianzas estratégicas en general, persiguiendo habitualmente objetivos de naturaleza exclusivamente económica (Casarejos et al 2008).²⁰⁷

En banca, las alianzas pueden ser de diversos tipos (García Canal, 2004):²⁰⁸

- Alianzas estratégicas
- Alianzas de corresponsalía
- Alianzas operativas y de sistemas de información

Las primeras son aquellas en las que dos bancos deciden abordar un proyecto común de negocio, en una zona determinada y/o con relación a un producto determinado. El objetivo de las mismas es compartir costes en un proyecto común que supone para ambas instituciones, un nuevo negocio. Permiten por otro lado aprender sobre mercados diferentes sin necesidad de hacer grandes inversiones. Estas alianzas pueden estar relacionadas con la implantación de mecanismos comunes de cooperación con los gobiernos regionales y promoción conjunta de políticas de ahorro e inversión (Comin, 2007).²⁰⁹ También se incluye en esta categoría alianzas entre la banca y otros sectores, como por ejemplo seguros donde mediante acuerdos dos empresas comparten redes, canales o espacios publicitarios.

Las segundas son necesarias en el ámbito internacional. Permiten mediante acuerdos operar a distintas instituciones en mercados donde no tienen presencia y por tanto prestar servicio a sus clientes en estos lugares.

²⁰⁶ Douglas, A., y Truelove, E. (2011). "Human relations the power of collective ambition". *Harvard Business review*, vol. 89, n.º 12, pp. 94-99.

²⁰⁷ Casarejos, N.; Alcalde, N.; Espitia, M. (2008). "Alianzas en el sector bancario español que cotiza en bolsa". *Ekonomiaz*, n.º 68, pp.6-18.

²⁰⁸ García Canal, E. (2004). "El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas". *Universia Business Review*, n.º 3, pp. 70-83.

²⁰⁹ Comin, F. (2007). "Saving banks and the competitive cooperation model (1928-2002)". *Revista de historia económica*, vol. 25, n.º 2, pp. 199-230.

Las terceras son alianzas que tienen que ver con el desarrollo de la función administrativa y contable de operaciones y son cada vez más comunes en la banca de nuestros días, porque permiten optimizar los costes y ganar eficiencia.

Los bancos que anuncian estrategias de alianzas con otros bancos consiguen aumentar su valor si en el pasado han demostrado el éxito de las mismas. Sin embargo, el proceso es inverso, es decir se destruye valor, si no se comunica bien al mercado el proceso de la alianza en cuestión y esta es percibida por el mismo como compleja en su ejecución transaccional (Alcalde et al, 2015).²¹⁰ Los recursos en banca deben ser gestionados de manera eficaz pero sin perder la vocación de servicio al cliente. Los mismos son de diversa índole:

- Financieros
- Tecnológicos
- Conocimiento

Los primeros tienen que ver con la capacidad de la entidad para captar depósitos de manera constante en su mercado natural. Esa capacidad viene determinada por su imagen y fiabilidad a la vez que por su estructura de costes.

Las entidades financieras pueden captar recursos en tres mercados diferentes:²¹¹

- Mercado de valores
- Mercados monetarios
- Mercado de depósitos

El primero supone captar recursos de capital en los mercados bursátiles. El segundo implica el acceso al mercado interbancario y a los mercados de emisión de deuda. El tercero supone captar recursos de ahorro en los mercados locales.

Hoy en día se habla de la necesidad de optimizar el “gap de liquidez”. Este concepto tiene que ver con la capacidad de la entidad para financiar sus operaciones de crédito

²¹⁰ Alcalde, N., Espitia, M. y García, N. (2015). “Cooperation in the spanish banking industry”. *Universal Journal of management*, vol. 3, n.º 5, pp. 198-209.

²¹¹ Calvo, A.; Parejo, J.A.; Rodríguez, L., y Cuervo, A. (2005). *Manual del sistema financiero español*. Barcelona, Ariel.

con recursos captados en sus mercados domésticos (depósitos), sin necesidad de acudir a los mercados de capitales.

Como señala Mauleón (1991), la influencia de los tipos de interés en términos reales (descontada la inflación) es determinante en la propensión al ahorro de las familias²¹². Es relevante que los bancos gestionen por tanto su gap de liquidez en momentos de tipos de interés altos y bajos.

Tallón (2010)²¹³ sostiene que hoy en día las entidades financieras han hecho depender cada vez menos su actividad de la financiación vía recursos tradicionales. Hemos asistido en la década del año 2000 a financiaciones vía securitización y titulización de activos (hipotecas) y creación de vehículos de inversión estructurada (SIVS), con objeto de financiar determinadas actividades.

La globalización de la economía hace que se formulen preguntas acerca de cómo se gestiona la liquidez en los bancos y por tanto las posibilidades que se abren a que se ocasione un *shock* de liquidez (Cetorelli et al, 2012). Los bancos globales gestionan su liquidez utilizando la financiación *cross border* como respuesta a los problemas locales de liquidez. Estos autores²¹⁴ sostienen que ello ha sido decisivo en el origen de la crisis bancaria que vivimos. Otros autores (Hu, et al 2012)²¹⁵ sostienen que en la crisis bancaria vivida han sido más decisivas, y por tanto más impactantes, las relaciones interbancarias entre las entidades que la propia composición de la cartera de éstas. Es decir, es necesario que el regulador preste atención a los mecanismos de financiación interbancaria.

Los recursos tecnológicos tienen que ver con la capacidad instalada para gestionar el proceso de operaciones tanto en el *front* como en al *back office*.

²¹² Mauleón, I. (1991). *Inversiones y riesgos financieros*. Madrid, Espasa Calpe.

²¹³ Tallón, P. (2010). "A service science perspective on strategic choice IT, and performance in US banking" *Journal of management information systems* n.º 26, pp. 219-252.

²¹⁴ Cetorelli, N., y Golbberg, S. (2012). "Banking globalization and monetary transmission". *Journal of finance*, vol. 67, n.º 5, pp. 1.811-1.843.

²¹⁵ Hu, D., Zhimin H. y Wong, M. (2012). "Network based modeling and analysis of systemic risk in banking systems". *Mis Quarterly*, vol. 36, n.º 4, pp. 1.269-1.291.

Los recursos relacionados con el conocimiento tienen que ver con cómo las entidades retienen, comparten y almacenan sus mejores prácticas. A su vez es vital tener capacidad para compartir y globalizar experiencias, talento y, en general, conocimiento.

4.4.5. Procesos, productos y servicios

Álvarez Novales (1998)²¹⁶ distingue dos tipos de procesos:

- 1) Procesos de mercado
- 2) Procesos de clientes

Los primeros tienen que ver con el análisis tradicional de mercado, el diseño de productos y servicios y la asignación de recursos. Los segundos tienen que ver con el proceso de venta y postventa al cliente.

Hoy, para que los bancos alcancen la excelencia, es necesario una buena combinación de nuevas tecnologías, diversificación de productos, procedimientos rápidos de aprobación y concesión de riesgos y gestionar eficazmente los recursos humanos y financieros (Cherian y Farouq, 2013).²¹⁷

En la banca, los procesos son vitales para el logro de la excelencia. De nada sirve tener las mejores personas con vocación de liderazgo si estos fallan. Los procesos en banca son de tres tipos:

- a) Procesos necesarios para el lanzamiento y comercialización de productos.
- b) Procesos de autorización, admisión y concesión de riesgo.
- c) Procesos tecnológicos de contabilización de operaciones e información a clientes.

Los primeros se refieren a la capacidad de los bancos, para en primer lugar ser creativos en el lanzamiento de nuevos productos. A su vez ello debe estar en consonancia con tener una gran capacidad para llegar a todos los puntos de la organización responsables de comercializar el producto, incluido al *back office*. Barrutia (2002) incide en que la

²¹⁶ Álvarez Novales, J.M. (1998), *passim*.

²¹⁷ Cherian, J., y Farouq, S. (2013). "Does effective leadership style drive financial performance of banks? Analysis in the context of UAE Banking sector". *International journal of economics and finance*, vol. 5, n ° 7, pp. 105-114.

venta personal es la herramienta más eficaz y, por tanto, más utilizada por los bancos, para comunicar su propuesta de valor. Cuando todos los productos son similares, el único factor diferenciador suele ser el vendedor²¹⁸. Es necesario que la organización bancaria establezca técnicas y procesos de aprendizaje para favorecer la innovación y el éxito de cara a la introducción de nuevos productos (Stevens y Dimitriadis, 2005).²¹⁹

Por otro lado, se tiene también que desarrollar un proceso claro y sencillo de aprobación de nuevos productos asegurando que los mismos cumplen con la legalidad vigente y no inciden negativamente en la imagen del banco (riesgo reputacional). Es también esencial que existan múltiples canales de contratación de productos (lo que se llama la multicanalidad). Desde las oficinas, pasando por los medios de pago y terminando por la banca por Internet y la banca electrónica.

Los procedimientos de riesgos tienen que ser ágiles pero a la vez fiables. Lo primero porque es esencial tener capacidad de dar una respuesta rápida a los clientes, y lo segundo porque el control de la morosidad es vital. La agilidad tiene que ver con la capacidad de descentralizar facultades de concesión de riesgos, lo que será posible si la formación e implicación de los empleados es máxima.

Por último, es muy importante que el proceso tecnológico sea rápido, flexible y seguro. Ello permite contabilizar y poner a disposición de los clientes los productos de forma acelerada. Tiene que ser flexible, de manera que permita aceptar cambios en las operaciones sin que ello suponga una multitud de subprocesos burocráticos, pero también tiene que ser seguro, de manera que las operaciones se contabilicen correctamente tanto para la entidad como para el cliente. Los procesos contables tienen que desembocar en la aportación de información completa y a tiempo al cliente y a la entidad. Una de las causas que determina la aparición de la crisis en el sector es la constatación de procesos de auditoría interna débiles y frágiles (Jawadi, 2010)²²⁰.

²¹⁸ Barrutia, J.M. (2002), *passim*.

²¹⁹ Stevens, E., y Dimitriadis, S. (2005). "Managing the new service development process: towards a systemic model". *European journal of marketing*, vol. 39, n.º 2, pp. 175-198.

²²⁰ Jawadi, F. (2010). "Financial crisis, bank losses, risk management and audit: what happened?". *Applied economics letters*, vol. 17, n.º 10, pp. 1.019-1.022.

Es destacable señalar la evolución del canal Internet en la relación y las operaciones de los clientes con las entidades. Dado que el sector bancario tiene un posicionamiento sólido en servicios eminentemente financieros, que no requieren el intercambio físico del producto, el desarrollo de Internet tiene un gran impacto en su modelo de negocio, especialmente sobre la estructura de costes y la rentabilidad de las entidades financieras (De Young et al, 2007)²²¹. Por ello, el sector no debe actuar de manera pasiva ante su propia evolución y de los hábitos y costumbres que se van asentando en la sociedad como consecuencia de la difusión de Internet, como canal de distribución en el sistema financiero español. Por el contrario, las entidades tienen que actuar mediante una planificación proactiva, que debe suponer poner a disposición del cliente las herramientas tecnológicas necesarias para facilitar la relación de este con la entidad. (Momparder, 2008).²²² En un estudio empírico en el campo de la banca electrónica (Bauer et al, 2005),²²³ los autores validan un modelo de medición para la construcción de la calidad del portal web basado en las siguientes dimensiones:

- 1) La seguridad y la confianza.
- 2) La calidad de los servicios básicos.
- 3) La calidad de servicios transfronterizos de compra.
- 4) El valor añadido en de transacción.
- 5) Apoyo y capacidad de respuesta.

Los clientes de los bancos buscan una combinación de canales y circuitos automatizados que respondan a la demanda de ejecución de sus operaciones (Al Hawari et al, 2005).²²⁴ Aún cuando los clientes reconocen la importancia de la relación personal con el banco, al menos en un inicio, no es menos cierto que en mundo de hoy la percepción sobre la facilidad de acceso a los canales tecnológicos, es esencial sobre todo en la relación del banco con los clientes del segmento empresas y negocios (Johns et al, 2009).²²⁵

²²¹ De Young, R., Lang, W y Nolle, D. (2007). "How the internet affects output and performance at community Banks". *Journal of banking and finance*, vol. 31, n.º 4, pp. 1.033-1.060.

²²² Momparder, A. (2008). *El desarrollo de la banca electrónica en España, un análisis comparativo entre entidades on-line y tradicionales en España y en Estados Unidos*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia.

²²³ Bauer, H. H.; Hammerschmidt, M.; Falk, T. (2005). "Measuring the quality of e-banking portals". *International Journal of bank Marketing*, vol. 23, pp. 153-175.

²²⁴ Al-Hawari, M., y Hartley, M. (2005). "Measuring Banks automated service quality. A confirmation factor analysis aproach". *Marketing Bulletin*, n.º 16, artículo 1, pp. 1-15.

²²⁵ Johnn, Ry Perrot, B. (2009). "The impact of internet banking on business customers relationships". *The international journal of bank meeting*, n.º 26, pp. 465-482.

En este sentido, el auge de la banca móvil es cada vez mayor. Es necesario hoy día que las entidades financieras desarrollen distintas aplicaciones móviles para sus distintos grupos de clientes ó segmentos (Jun et al, 2016).²²⁶ No se debe valorar igual la capacidad para entender y moverse en este canal de un prejubilado o de un universitario. Otros autores (Eisawi et al, 2012) valoran la innovación constante como el eje para alcanzar la excelencia en banca:²²⁷

- 1) Los bancos excelentes ofrecen productos fiables y efectivos que pueden contratarse desde una base amplia de canales, incluidos la banca electrónica.
- 2) Los productos son y están actualizados constantemente.
- 3) Son productos flexibles que se adaptan a las necesidades de los clientes.

En banca se debe avanzar de manera decidida en el desarrollo de procesos que refuercen el CRM (*Customer Relationship Managment*). Como señala Coltman (2007), se trata de desarrollar modelos que permitan conocer a la perfección a los clientes rentables en todas sus dimensiones. Para ello, se deben poner en juego capacidades humanas de negocio y técnicas. Los bancos que han desarrollado al máximo el CRM alcanzan resultados mejores en cuanto a la satisfacción del cliente se refiere.²²⁸

En el modelo de calidad de Santander Central Hispano²²⁹ se hace hincapié en que los procesos tienen que estar bajo control. Controlar los procesos pasa porque los mismos estén definidos y documentados, con el objetivo de asegurar que se obtienen los resultados deseados y si no es así, devolverlo a su correcto funcionamiento.

Los procesos a su vez tienen que estar sujetos a una mejora continua, con ciclos PDCA (*Plan, Do, Check, Act*):

- Planificar: selección del proceso de mejora. Comprensión de la situación actual y análisis.
- Hacer: acciones correctoras.
- Comprobar: ver y analizar los resultados

²²⁶ Jun, M., y Palacios, S. (2016). "Examining the key dimensionsof mobile banking service quality. An exploratory study". *The international journal of bank marketing*, n.º 34, pp. 307-326.

²²⁷ Eisawi, D., Sekhon H., y Salilesh, T. (2012). "Innovation as determinant for service excellence in banking". *International business of e-education*, vol. 2, pp. 337-339.

²²⁸ Coltman, T. (2007). "Can superior CRM capabilities improve performance in banking". *Journal of financial services marketing*, n.º 12, pp. 102-114.

²²⁹ Santander Central Hispano (1999), *passim*.

- Actuar: estandarización y control. Planes futuros.

Todo ello con una vocación de servicio claro hacia el cliente interno (la organización) y hacia el cliente externo (los clientes).

Sin embargo, tal y como se ha reflejado, estos criterios tienen que estar cohesionados entre sí, en un modelo de gestión que permita alcanzar la excelencia. No sólo se trata de que los criterios del modelo tengan la máxima importancia, sino que sean la base de un modelo de gestión que los agrupa como un todo. Para ello es vital que exista, como afirman Roure y Rodríguez (2001),²³⁰ un buen sistema de autodiagnóstico por fases. Estas son:

- Inventario/reflexión sobre prácticas de gestión utilizadas.
- Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.
- Priorización y consenso de iniciativas de mejora.
- Implementación del plan de transformación.

En banca, la Dirección de Recursos Humanos, la Comercial y la de Tecnología deben tener peso máximo en el organigrama y hacer converger sus políticas, de manera que cada una de las áreas se relacione con la otra, como si fuera su cliente interno. En definitiva, hablamos de una cultura estratégica, donde los criterios del modelo se integren en perfecta cohesión.

4.5 Algunos ejemplos de éxito en aplicación del Modelo EFQM en el sector financiero

A continuación, se detallan algunos ejemplos de implantación del Modelo EFQM en el sector que han tenido éxito.

Kansas Bankers Association implantó hace diez años un programa de desarrollo de banqueros formándoles en el espíritu de liderazgo y servicio a la comunidad donde el banco opera. La historia del banco ha sido la de una empresa valorada en su comunidad como entidad al servicio de la misma (2015).²³¹

²³⁰ Roure, J., y Rodríguez-Badal, M. A. (2001), *passim*.

²³¹ The Kansas Banker (2015). "Bank leaders of Kansas Class".

En Rusia, se presenta otro caso como es el del Promsvyazbank, que se trata de un banco privado, que llega a una alianza de colaboración con una escuela europea de negocios, de manera que se crea una cultura corporativa que desarrolla y potencia los valores del trabajo en equipo y potencia el intercambio de ideas entre la plantilla (2014).²³²

En 2012, el departamento de organización y planificación de Fifth Third Bank, desarrolló un programa de formación de 300 empleados como líderes estratégicos en la formación de talento y desarrollo y todo ello en colaboración con Case Western Reserch University.²³³

Los empleados en banca deben afrontar los desafíos de la globalidad, la diversidad cultural y la transformación de las sociedades donde operan. Este es el caso del First National Bank de Sudáfrica.²³⁴

En la formación de ejecutivos desde el desarrollo de sus capacidades directivas y la implementación de sus hábitos de dirección desde la excelencia ha sido un caso llamativo en Bank of America (2007).²³⁵

Otro caso es el de Citigroup (2012), cuando el Departamento de tarjetas de crédito a punto de desaparición por la influencia de la crisis, supera la situación creando un programa de asociación con los grandes almacenes minoristas del sector comercial que tenían marcas potentes (Macy's, Sears...), que supondrá una explosión de éxito para el banco.²³⁶

En 2009, el First State Bank Frankston celebró su centenario en una fiesta comunitaria a la que acudió la actual familia gestora, los accionistas y numerosos clientes. Se destacó que el banco en estos cien años había sido un referente en el desarrollo de su comunidad

²³² Strategic direction (2014). "Small bank , big ambitions". Vol. 30, n.º1, p. 1.

²³³ 2012. "International Development". *T and D*. Vol. 66, n.º 4, p. 112

²³⁴ Botha, S., y Claassens, M. (2010). "Leadership competencies: the contribution of the bachelor in management and leadership to the development of leaders at First National Bank South Africa". *The international Business and economic Research Journal*, vol. 9, n.º 10, pp. 77-87.

²³⁵ Conger, J., y Fishel, B. (2007). "Accelerating leadership performance at the top. Lessons from the Bank of America's executive on boarding process". *Human Resource management Review*, vol. 17, n.º 4, p. 442.

²³⁶ Heather, L. (2012). "Managing in times of high anxiety". *American Banker Magazine*, vol. 122, n.º 2 pp. 8-10.

y que así era considerado por la misma, es decir, como un referente social y de liderazgo.²³⁷

Commerce Bank es señalado (2007) como una entidad puntera en innovación, que desarrolla su estrategia con al ánimo de trasladar valor al cliente en sus transacciones de manera consistente. Para el banco es fundamental apuntalar el desarrollo organizativo de sus empleados, y fortalecer la cultura de la innovación y el liderazgo.²³⁸

Otro caso a destacar es el sucedido en España. A lo largo del pasado siglo XX las cajas de ahorro españolas han sido punteras en el desarrollo de las regiones donde operaban, trabajando en estrecha armonía con los gobiernos locales y promoviendo el ahorro y el desarrollo económico local.²³⁹

Un caso parecido es el de las cooperativas y mutualistas de crédito italianas (Banche di Credito Cooperativo), que han sido capaces de sobrevivir a la crisis, permaneciendo activas en sus mercados y áreas de influencia, siendo entidades eficientes en todo momento.²⁴⁰

²³⁷ Palmer, D. (2009). "A legacy of leadership and service". *Texas Banking*, vol. 98, n.º 6, pp. 28-29.

²³⁸ Tabor, J. (2007). "Leadership culture and organizational innovation: the case of Commerce Bank". *Proquest Dissertation and Theses*.

²³⁹ Comín, F. (2007). "Spanish Savings Banks and the Competitive Cooperation Model (1928-2002)". *Revista de Historia Económica*, vol. 25, n.º 2, pp. 199-230.

²⁴⁰ Aiello, F., y Bonnano, G. (2016). "Looking the determinants of efficiency in banking: evidence from Italian Mutual Cooperatives". *International Review of Applied Economics*, vol. 30, n.º 4, pp. 507-526.

FASE DE INVESTIGACIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN

INTRODUCCIÓN A LA FASE DE ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN

Hemos visto en los anteriores capítulos cuáles son las bases del modelo de gestión EFQM y su aplicación en banca. Por otro lado, hemos constatado que la situación del sector financiero español es frágil y genera incertidumbre.

En esta fase de investigación, vamos a tratar de relacionar ambos aspectos. Ello supone conectar cómo afronta el sector la crisis con el nivel en que han aplicado los principios e instrumentos para la orientación a la excelencia, propuestos por el Modelo EFQM.

La proposición es: en un escenario de crisis, los bancos españoles no han optimizado las competencias esenciales ligadas a principios críticos de éxito y desarrollo de ventajas competitivas vinculadas al Modelo EFQM de Excelencia.

Esta investigación la vamos a hacer en dos fases.

FASE 1

Análisis del sector en el periodo 2003 a 2014 (abarca la crisis y la precrisis). Analizaremos cuáles han sido los niveles de aproximación a los parámetros de gestión de los criterios del Modelo EFQM. Todo ello se analiza en el capítulo 5. Las fuentes de información son:

- 1) Estudio de memorias de las entidades.
- 2) Encuestas publicadas a clientes y personal de oficinas.
- 3) Servicio de reclamaciones de Banco de España.
- 4) Declaraciones de directivos bancarios y líderes sindicales.
- 5) Aportación de la opinión de diez expertos, directivos del sector. En la búsqueda de apoyo destinado a evidenciar la influencia que la carencia de aplicación de los principios e instrumentos recogidos en el Modelo EFQM ha ejercido en la crisis bancaria actual, se elaboró un cuestionario en profundidad, que versa sobre la actividad y actuación de la banca española en el periodo 2003-2014. Se ha considerado dirigir dicho cuestionario a una muestra de directivos de diversos bancos españoles, que respondieron a dos preguntas de cada una de los cinco criterios agentes facilitadores que componen el mencionado modelo de gestión.

FASE 2

Análisis de los resultados clave del sector individualmente por entidades. Se analizan en los capítulo seis. Posteriormente, el capítulo siete es un diagnóstico a modo de conclusión sobre los agentes facilitadores de modelo y los resultados. Para ello se utiliza la metodología REDER ya explicada, que en la práctica evalúa la excelencia en la gestión de las empresas a través de sus memorias, así como de otras evidencias, extraídas de información de la empresa. En el caso de esta tesis, hacemos una evaluación a modo de autodiagnóstico del conjunto de las entidades, utilizando las cinco fuentes de información relatadas en la fase anterior (ver las cinco fuentes de información).

5. NIVEL DE APLICACIÓN DE PRINCIPIOS DE LA EXCELENCIA EN EL SECTOR BANCARIO

5.1. Liderazgo

5.2. Estrategia

5.2.1. Comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés

5.2.2. Comprender y desarrollar las propias capacidades de los bancos

5.2.3. Desarrollo y actualización de la estrategia

5.2.4. Políticas de comunicación e implantación de la estrategia

5.3. Las personas

5.3.1. Planes de gestión de personas

5.3.2. Desarrollo y conocimiento de las capacidades de las personas

5.3.3. Alineamiento de las personas con la organización

5.3.4. Recompensa y reconocimiento de las personas

5.4. Alianzas y recursos

5.4.1. Gestión de *partners* y proveedores

5.4.2. Gestión de los recursos económico-financieros

5.4.3. Gestión de edificios

5.4.4. Gestión de la tecnología

5.4.5. Gestión de la información

5.5. Procesos, productos y servicios

5.5.1. Diseño de los procesos optimizando valor para los grupos de interés

5.5.2. Desarrollo de productos y servicios

5.5.3. Promoción de productos y servicios

5.5.4. Distribución de productos y mejora de los procesos de relación con los clientes: innovación

5.6. Resultados en los clientes

5.6.1. Percepciones de los clientes

5.6.2. Indicadores de rendimiento

5.7. Resultados en las personas

5.7.1. Percepciones

5.7.2. Indicadores de rendimiento

5.8. Resultados en la sociedad

5.8.1. Percepciones

5.8.2. Indicadores de rendimiento

5. NIVEL DE APLICACIÓN DE PRINCIPIOS DE LA EXCELENCIA EN EL SECTOR BANCARIO

5.1. Liderazgo

El liderazgo en banca viene marcado por la influencia que el sector ejerce en el conjunto de la economía y en la sociedad. Es decir, si la banca es impulsora del crecimiento y de la economía, logrando que la sociedad alcance niveles de bienestar y riqueza que sean sostenibles y perdurables en el tiempo. Esta es la misión y visión por excelencia de la banca.

Los datos aportados hasta ahora permiten concluir que la misión de las entidades ha sido entendida como hacer crecer el crédito por encima de todo.

Pero ¿cuál ha sido la misión y visión de la banca en estos años? Si atendemos a las memorias de las entidades podemos señalar:

BBVA señala en su memoria del 2012 de un modelo de gobierno inspirado en la integridad y transparencia, que busca generar el máximo valor para el accionista. La misión del banco se describe a continuación:

Construir relaciones duraderas con los clientes y aportar el máximo valor posible, tanto a los grupos de interés como a la sociedad en general, con proyectos como la educación, el emprendimiento social, la investigación y la cultura. Todo ello, con la máxima integridad y transparencia.

Las malas prácticas de algunas entidades han dañado notablemente la imagen del sector. Para la entidad, esta crisis también ha demostrado que no todas las entidades son iguales y que los principios de integridad, transparencia y prudencia de BBVA le diferencian y son fuente de valor para las sociedades en las que el banco opera. Durante la crisis, BBVA no ha recibido ayudas, y ha seguido creciendo, pagando impuestos y dividendos, generando empleo e invirtiendo en obra social.

La misión de **La Caixa** según sus memorias 2010-2012 es: desarrollar la acción empresarial bajo los mejores principios éticos y de buen gobierno:

- Gobierno corporativo ejemplar con control interno de los temas regulatorios.
- Referente en transparencia y comunicación externa.
- Demostrar el compromiso social en toda la actuación empresarial y social de la entidad.

Liderazgo en el mercado doméstico; el objetivo estratégico es la consolidación del liderazgo en banca de particulares con una propuesta de valor especializada a otros segmentos de negocio: Banca Corporativa, Banca de Empresas, Banca de Pymes, Banca Personal y Banca Privada.

Con vocación internacional: diversificación a través de una plataforma para la expansión basada en tres pilares:

- Oficinas de representación
- Sucursales operativas
- Alianzas estratégicas con socios bancarios

Por su parte, **Bankinter** en la memoria 2008 analiza su misión y visión: Bankinter quiere ser el mejor banco para sus clientes, el mejor sitio para trabajar y una referencia empresarial en transparencia y en su relación con la sociedad. Sus valores son: integridad, originalidad, entusiasmo y agilidad.

Las empresas que integran el **Grupo Ibercaja** tienen como primera y principal responsabilidad la creación y distribución de riqueza; funciones que debe realizar de modo eficiente y rentable si quiere perdurar en el tiempo, siendo, además, ética en sus formas, solidaria con su entorno y respetuosa con el medio.

José Antonio Olavarrieta, presidente de la **CECA**, desarrolla los valores de la institución y su misión. En una entrevista en 2009 para la CNDE (Confederación Nacional de Directivos Españoles) comentaba que la **CECA** se ancla en tres grandes ejes: asociación, foro de reflexión estratégica y nexo de cooperación de las 45 cajas

confederadas, así como banco de servicios financieros y *back office* que busca economías de escala entre las cajas.

Igualmente, la **CECA** proporciona un *back up* de tecnología. Con estos ejes, se desarrolla la colaboración y se fomenta el liderazgo de todas y cada una de las cajas. En todas las demarcaciones del territorio nacional, los problemas se parecen, pero no son iguales, de ahí que sea imprescindible ejercer ese nexo de unión. Las cajas de ahorros han sustentado el liderazgo en la banca de proximidad o retail en sus territorios de origen, lo que les aporta un vínculo “indisoluble” con la clientela.

Para mantener esa sensación de pertenencia del cliente a las cajas, hay que estar constantemente potenciando una relación de “traje a medida”, que es la base del éxito.

Federico Hita Romero, presidente de la **Caja Rural de Granada**,²⁴¹ define en la carta del presidente cuál es la misión de la caja, que es seguir la política de expansión iniciada en el año 2004 con la apertura de dos oficinas en Málaga. Durante 2005 han abierto once sucursales más, con lo que a 31 de diciembre tenían ya trece oficinas en la provincia de Málaga. De esta forma la cooperativa de crédito granadina estaba materializando el plan de expansión puesto en marcha en 2004 con la entrada en la provincia de Málaga y reforzando la presencia en Granada y provincia.

La implicación con los grupos de interés externos. En un estudio de la consultora Hay Group, se clasifica a las mejores compañías para el liderazgo profundizando en cómo estas empresas desarrollan a sus líderes y analiza las acciones que llevan a cabo para satisfacer las necesidades cambiantes de sus organizaciones, para conseguir un mejor posicionamiento en el actual entorno de recuperación económica. El estudio del año 2010 destaca la empresa General Electric a la cabeza del ranking, seguida de Procter & Gamble, Intel Corporation, Siemens y Banco Santander. Las empresas mejor posicionadas con sede en Europa son Unilever, **Banco Santander**, Telefónica, **Deutsche Bank**, HSBC Holdings y Repsol YPF.

²⁴¹ Fuente: Caja Rural de Granada, Memoria 2005.

Es importante destacar que uno de los bancos españoles se posiciona como uno de los líderes mundiales en liderazgo.

La Caixa recoge en su memoria 2012 que la vocación es ser líderes en innovación:

- Promover la creatividad e innovación orientada al servicio al cliente y la eficiencia.
- Ser líderes en la adopción de nuevas tecnologías y en su uso en el servicio al cliente.
- Desarrollar nuevas oportunidades de negocio que diversifiquen la base de ingresos.

BBK analiza en su memoria de 2009 su implicación a través de la obra social con los grupos de interés externos. La acción social se dirige a todas las personas y entornos en función y en la medida de sus necesidades, y de forma especial a los clientes, al contribuir, por medio de su relación financiera con la Caja, a la obtención de los recursos que van a permitir financiar las distintas actividades sociales. La exclusión social no es un problema que afecte únicamente a determinados colectivos: todas las personas pueden verse afectadas por procesos de exclusión social. Las destinatarias y destinatarios de la obra social son, por lo tanto, las personas, grupos, organizaciones y comunidades, en tanto que vivan riesgos o presenten situaciones de exclusión social o puedan involucrarse o estén participando en procesos que generan mayor inclusión social.

La acción social pone el acento en la promoción y prevención, si bien puede tener en ocasiones un carácter asistencial o paliativo.

La implicación para **Sabadell** con sus grupos de interés es: Plan Óptima 10 (2008-2010), cuya misión era optimizar las capacidades y el modelo operacional.

El desarrollo de la entidad se enfoca a conseguir un crecimiento rentable que cree valor para los accionistas, a través de una estrategia de diversificación de negocios, que se evalúan periódicamente basándose en criterios de calidad de servicio y de riesgo, eficiencia y rentabilidad, y dentro del marco de los códigos éticos y profesionales y el respeto a los intereses de los diferentes grupos de interés.

Bankinter recoge en su memoria de 2009 que el banco potencia el diálogo con sus clientes y empleados. Ambos grupos son encuestados de forma periódica para tener un conocimiento continuo de sus percepciones. También la transparencia y la ética en los negocios son un pilar estratégico del banco.

En **Unicaja** se define la calidad como la satisfacción de los grupos de interés: clientes externos, clientes internos, empleados, sociedad, aliados y proveedores, entendiéndose por satisfacción la cobertura razonable de las expectativas de cada uno de ellos.

La entidad nos relata en su página web que se definen como un instrumento de actuación para una mejor y más flexible adaptación al actual entorno, que permite mantener, al mismo tiempo, las señas de identidad básicas de una Caja de Ahorros, como es la Obra Social y la vinculación con el territorio, y, en definitiva, conjugar los objetivos de eficiencia empresarial con el de compromiso social.

En **Caja Rural de Granada** su presidente define en 2005 cuáles son los grupos de interés. Destaca la labor social y cultural que se desarrolla través de la Fundación Caja Rural, que durante el ejercicio 2005 ejecutó 639 proyectos con un presupuesto de 2,34 millones de euros. A través de Fundación se apoyan proyectos asistenciales, culturales, deportivos.

En **BBVA**²⁴², se dispone, en cada país con presencia y en cada área de negocio, de un amplio repertorio de herramientas para la consulta y diálogo con los grupos de interés. Estas herramientas garantizan dos cosas: que clientes, empleados o accionistas dispongan de los canales adecuados para ser atendidos y que BBVA cuenta con suficientes fuentes de información para conocer las prioridades y expectativas de estos grupos en su relación con la entidad. Junto a ello se mantiene una vigilancia constante de las instituciones y las personas que, junto a la opinión pública, configuran la agenda de la sostenibilidad para una institución financiera.

²⁴² Fuente: BBVA, Memoria 2011.

En el 2011, se completó la consulta de GlobeScan a la opinión pública de 26 países que se inició el 2010 con un estudio internacional sobre el futuro de las finanzas. La investigación llevada a cabo conjuntamente por GlobeScan y la Universidad de Berkeley tiene como objetivo explorar cómo crear un entorno en el que los bancos sigan prosperando y generando al mismo tiempo el máximo valor para la sociedad. Otra novedad de este año fue la mejora de la integración de las demandas de los analistas de información de sostenibilidad en el negocio del banco. De manera creciente se responden consultas relativas a temas de sostenibilidad procedente de inversores institucionales tradicionales. Para dar respuesta a sus crecientes demandas informativas y de integración, en el mes de febrero de 2012 se anuncia la creación del Comité ESG Investment, que contará con la interacción de tres áreas clave: Relación con Inversores, Gobierno Corporativo y Responsabilidad Corporativa. Este estará presidido por el director de Relación con Inversores y tendrá como objetivo revisar las valoraciones, las peticiones de información y las recomendaciones de los analistas denominados ESG que atienden a los aspectos sociales, ambientales y de gobierno corporativo.

En el 2011, y como consecuencia de la continuidad del contexto de crisis, destacó la importancia creciente que otorga la opinión pública a la situación económica y el desempleo, que son los dos problemas más relevantes para los ciudadanos en la mayoría de los países analizados. El tercero en importancia analizado globalmente fue el crimen/la seguridad que ocupa el primer puesto en México. Cuando se analizaron los asuntos que, a juicio de los ciudadanos debería abordar un banco de forma prioritaria, éstos giraban en torno a los temas más directamente asociados a la relación banco-cliente: buen servicio al cliente, productos adaptados al target, condiciones económicas, lenguaje claro y transparencia y acceso al crédito. Sin embargo, actualmente y como consecuencia de lo mencionado anteriormente, surgen otros asuntos relacionados con la contribución de los bancos a una economía sólida y al mantenimiento y creación de empleo.

Teniendo en cuenta estos factores, el listado de asuntos relevantes tanto para BBVA como para sus grupos de interés fue el siguiente:

Asuntos relevantes:

- 1) Contribución a una economía sólida / creación de empleo

- 2) Acceso al crédito (personas y empresas)
- 3) Estabilidad y robustez financiera de la entidad
- 4) Operar con los más altos estándares éticos
- 5) Transparencia / *accountability*
- 6) Relación calidad-precio (comisiones, intereses)
- 7) Lenguaje claro y transparente
- 8) Calidad de productos y servicios
- 9) Bancarización de población con bajos ingresos
- 10) Apoyo a los gobiernos en los asuntos relevantes para la población
- 11) Comercialización productos con complejidad adaptada al target
- 12) Educación financiera
- 13) Financiación de proyectos responsables
- 14) Retribución de puestos directivos y del consejo
- 15) Medidas de protección del fraude
- 16) Trabajar en el desarrollo y motivación de los empleados
- 17) Promover la igualdad y diversidad
- 18) Acciones de apoyo a la comunidad (acción social)
- 19) Uso de tecnología al servicio de las personas: multicanalidad
- 20) Protección de la privacidad
- 21) Conciliación laboral-personal
- 22) Ecoeficiencia
- 23) Desarrollo de productos social y medioambientalmente responsables
- 24) Respuesta ante catástrofes humanitarias

Los líderes bancarios españoles han tratado de **reforzar dentro de sus entidades la cultura de la excelencia**.

Algunos ejemplos de lo que los principales líderes bancarios han dicho y resaltado con respecto a la misión, valores y principios de sus organizaciones serían:

BBVA: Su presidente Francisco González declara en la carta destinada a los accionistas en la memoria del 2012:²⁴³

²⁴³ Fuente: BBVA, Memoria 2012.

“BBVA viene desplegando desde hace años una estrategia basada en la diversificación en mercados con alto potencial de crecimiento, en un modelo de negocio centrado en el cliente, y en la tecnología como elemento clave para afrontar el proceso de transformación que está experimentando el sector financiero.

BBVA es un grupo financiero con vocación de ser más global, aprovechando estos últimos años para continuar su expansión a mercados con alto potencial de crecimiento, como Turquía, China y Latinoamérica, que ya aportan más de la mitad del margen bruto anual.”

El liderazgo es enfocado por el banco desde la globalidad y un modelo centrado en el cliente.

En 2008, Francisco González, presidente de la entidad, en una entrevista en la Universidad de Harvard introduce el concepto de la “ética rentable” y de que se puede ganar dinero siendo rentable para la sociedad.

En su memoria del 2012, Isidro Fainé (**La Caixa**) define su planteamiento empresarial y por tanto su visión de la excelencia de la siguiente manera: ²⁴⁴

- El fomento del ahorro como manifestación económica individual de interés colectivo.
- El fomento de la previsión, en general, como manifestación de un interés a la vez individual y colectivo.
- La prestación de servicios financieros y de interés social.
- La financiación y el sostenimiento de actividades de interés por beneficio social.
- El desarrollo propio de la entidad con la voluntad de dar el cumplimiento más adecuado a sus finalidades.

El **Banco Popular** en su apuesta por la excelencia logra la renovación del sello Madrid Excelente en 2008. Banco Popular renueva la marca de garantía Madrid Excelente, sello de calidad impulsado por la Comunidad de Madrid que se otorga a las organizaciones

²⁴⁴ Fuente: La Caixa , Memoria 2012.

que apuestan por la calidad, la innovación y la excelencia en su gestión y contribuyen al aumento de la competitividad.

La Caixa refuerza el concepto de excelencia en su memoria 2012: desarrollo del liderazgo directivo:

- Mantener la cultura organizativa en un entorno cambiante.
- Fomentar la comunicación interna y el trabajo en equipo.
- Reforzar el reconocimiento del desempeño.

En **Unicaja**,²⁴⁵ la orientación a la calidad y la mejora continua afectan a todos los ámbitos de gestión y de servicio de Unicaja y deben tener un fiel reflejo en los resultados financieros de la entidad.

Los líderes bancarios se aseguran que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz

Las entidades españolas han tratado de integrarse en la sociedad de manera productiva aspirando a ser reconocidas como motores de la misma. Algunos ejemplos son:

La Caixa²⁴⁶:

Ha lanzado en 2012 el ecoPréstamo Estrella, una nueva línea de préstamo al consumo para impulsar la financiación de productos de uso cotidiano respetuosos con el medio ambiente, electrodomésticos eficientes, coches ecológicos, reformas en viviendas para mejorar su eficiencia energética.

CaixaBank es la entidad financiera líder en gestión del cambio climático en España, según el informe del Carbon Disclosure Project Global 500 (CDP) 2012, un estudio que evalúa a las principales empresas del mundo en función de su compromiso con el cambio climático obteniendo una puntuación de 85B. Esta valoración reconoce tanto el trabajo de CaixaBank en la mejora de la eficiencia y la reducción de emisiones, como su transparencia informativa en sus políticas, estrategia y actuación en cambio climático.

²⁴⁵ Fuente: web Unicaja: www.unicaja.es.

²⁴⁶ Fuente: La Caixa, Memoria 2012.

CaixaBank compensa las emisiones de CO₂ derivadas de la celebración de cinco grandes eventos, entre los que se encuentran las Juntas Generales de Accionistas y la Convención Anual de Directivos.

BBVA²⁴⁷:

Apuesta por el desarrollo de las sociedades donde opera. Este compromiso se centra en apoyar la educación, el emprendimiento social, la investigación y la cultura. Las líneas principales de actividad son el Plan de Acción Social para América Latina, Momentum Project y el programa de actividades de la Fundación BBVA.

BBVA ha participado en la novena Conferencia Anual de la European Venture Philanthropy Association (EVPA), un evento importante del sector de la inversión social, que ha tenido lugar en Ginebra (Suiza) los días 26 y 27 de noviembre de 2013. Esta cita internacional, cuyo lema ha sido “¡Liderazgo responsable: ¡Inspira y actúa!”, ha reunido a 500 expertos y profesionales procedentes de toda Europa.

Banco Popular:

Describe en su web²⁴⁸ sus proyectos más importantes:

- 1) Principios de Ecuador: Banco Popular adopta los Principios de Ecuador, un conjunto de directrices de aceptación voluntaria para la inclusión y gestión de riesgos de carácter social y medioambiental en las operaciones de Project Finance, cuyo importe sea igual o superior a los 10 millones de dólares.
- 2) Plan Concilia: aportación por un entorno empresarial que respete el trabajo y la familia.
- 3) Planes Impulso: diseñados conjuntamente por la Oficina de Responsabilidad Social Corporativa y la Oficina del Accionista.
- 4) Proyectos Impulso: Banco Popular pone a disposición de sus Accionistas Proyectos Impulso con el fin de favorecer la integración sociolaboral de las personas con capacidades diferentes.
- 5) Convenio Inserta: la Fundación ONCE y el Grupo Banco Popular impulsan la integración sociolaboral de las personas con discapacidad.

²⁴⁷ Fuente: BBVA, web corporativa, datos de 2013. www.bbva.es.

²⁴⁸ Fuente: www.bancopopular.es.

- 6) Convenio con la Universidad de Navarra: una apuesta por apoyar a los estudiantes excelentes con capacidad económica limitada.

BBK:

Apuesta por el desarrollo social de la vivienda:²⁴⁹ el Fondo Social de la Vivienda (FSV) tiene por objeto promover la creación, por parte de las entidades de crédito, de fondos sociales de viviendas en el marco de la encomienda realizada al Gobierno en la disposición adicional única del Real Decreto-ley 27/2012, de 15 de noviembre, de medidas urgentes para reforzar la protección de los deudores hipotecarios.

Estos fondos tienen por finalidad la puesta a disposición de viviendas propiedad de las entidades de crédito, Kutxabank S.A. y CajaSur Banco S.A.U. incluidas, para su arrendamiento en las condiciones previstas. Las viviendas serán ofrecidas a personas que cumplan con las condiciones que se establecen y que, habiendo sido desalojadas de su vivienda habitual por impago de un préstamo hipotecario, se encuentren en situaciones de especial vulnerabilidad social.

Estos ejemplos de ejercicio de la responsabilidad social contrastan con otras actitudes de líderes bancarios, que se han implicado de manera negativa con la misma.

El juez de Instrucción de Madrid Juan Antonio Toro abre expediente interrogatorio al ex presidente de **Caja Madrid** Miguel Blesa y a siete antiguos consejeros de la entidad financiera por presuntos delitos de abuso de posición dominante y administración social fraudulenta cometidos en el marco de la compra del City National Bank de Florida en 2008.

Cajasol:

En diciembre de 2012, la Asamblea General de Cajasol aprobó su transformación en Fundación de Carácter Especial. Dejaba así de ejercer la actividad financiera para centrarse en el desarrollo de su obra social, una de las más importantes de Andalucía y de España. Dos son los grandes objetivos de la nueva Fundación. Por un lado, proteger

²⁴⁹ Fuente: BBK, Memoria web corporativa 2014. www.kutxabank.es.

el patrimonio que ha legado la Caja. Por otro lado, optimizar y rentabilizar al máximo sus recursos para impulsar una obra social adaptada a las necesidades de la sociedad.

Con este objetivo, la Fundación Cajasol centra²⁵⁰ sus actividades en atender a los más necesitados y promover la igualdad de oportunidades; proteger el patrimonio cultural y medioambiental; fomentar del deporte base; apoyar la investigación y el desarrollo; y contribuir a mejorar la formación y la competitividad de nuestra economía.

En un encuentro de líderes bancarios organizado por el IESE en septiembre 2013, estos destacaron como ejes de la misión y liderazgo de la banca en la salida de la crisis.

Gonzalo Gortázar, director general de Finanzas de CaixaBank, aseguró que en este nuevo entorno “el modelo de banca de particulares, con vocación universal, ha salido reforzado” y, en este sentido, destacó cómo CaixaBank ha consolidado su posicionamiento en el mercado, “con cerca de 14 millones de clientes, una cuota de penetración de particulares del 27,4% y el liderazgo en la mayoría de segmentos y productos”.

En su intervención, José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia, hizo un repaso de los logros conseguidos en el primer año del plan estratégico trienal puesto en marcha por Bankia. Destacó que en nueve meses, y con dos años de antelación respecto a lo acordado con la Comisión Europea, ha finalizado el plan de cierres de oficinas, que ha reducido la red de 3.000 a algo menos de 2.000 sucursales. “Creo que este hito es extraordinario y no tiene parangón en el sistema financiero europeo, ni por la magnitud del mismo ni por la celeridad con la que ha sido implementado”.

Francisco Gómez, consejero delegado del Banco Popular, afirmó: “En los próximos trimestres las autoridades en la zona euro van a adoptar medidas transitorias para avanzar hacia la Unión Bancaria que tendrán una trascendencia crucial para el sector financiero. Ante ellas, Banco Popular cuenta con una sólida posición de capital, una alta rentabilidad recurrente y una actividad comercial muy activa”.

En torno a las reformas estructurales y la internacionalización de la banca, Juan Rodríguez Inciarte, consejero ejecutivo del Banco Santander, señala que es necesario que el marco regulatorio garantice el *level playing field* entre las entidades financieras.

²⁵⁰ Fuente: web: www.fundacioncajasol.es.

El consejero delegado de BBVA, Ángel Cano, explicó que para ofrecer el mejor servicio a los clientes, hay que evolucionar hacia un modelo mucho más digital. “Las entidades deben replantearse los roles de todos los canales, para adaptar la oferta y aportar así el mayor valor a los clientes”.

Opinión de los directivos

La opinión extraída de los directivos entrevistados con relación al desarrollo del liderazgo en la banca es la siguiente:

Las respuestas se agrupan mayoritariamente en torno a los números 2, 4 y especialmente, el número 3. Los encuestados coinciden en que, durante el período de crisis, la mayor preocupación de los bancos ha sido la obtención de beneficios, pero no destinados a la sociedad en su conjunto, sino a las propias entidades bancarias. Dicha orientación de su actividad no es acorde con la estrategia de liderazgo que propone el Modelo EFQM, que exige de los bancos que se constituyan como referentes para una sociedad que requiere de líderes que la conduzca por la senda de la prosperidad económica.

Por el contrario, las respuestas han dejado entrever un consenso sobre el comportamiento individualista de los bancos españoles, los cuales se han preocupado más por posicionarse en lo alto del ranking de activos y préstamos, aprovechando, en la opinión de los encuestados, el dinero "barato" para competir agresivamente en la captación de activo, fundamentalmente inmobiliario, desatendiendo otras cuestiones del negocio como la calidad de los créditos y el cuidado de los márgenes. Dicho aprovechamiento pone de nuevo en evidencia la tendencia de los bancos a incrementar sus beneficios sin otorgar demasiada importancia a la forma de conseguirlos, contraviniendo una vez más la idea de liderazgo que expone el Modelo EFQM. Durante los años de la crisis, se generó un importante crecimiento de los balances de los bancos españoles, aflorando así, con el impacto de la crisis, un considerable volumen de activos improductivos (morosidad), poniendo de manifiesto la falta de capital de la banca española. Dicha morosidad, en opinión de un número considerable de encuestados, se remonta a la década 2000-2009, en la que se produjo en el mercado doméstico un aumento importante del endeudamiento no compensado por el crecimiento de los depósitos, con la consiguiente apelación a la financiación mayorista.

Asimismo, existe conformidad al afirmar que los bancos españoles han buscado crecer en tamaño y número de clientes para así afianzarse como entidades independientes y de esta manera, evitar posibles operaciones de fusión o adquisición por parte de otras entidades.

Para los bancos ha sido importante justificar el hecho de poder mantenerse como entidades independientes, defendiéndose de posibles operaciones de fusión o adquisición propiciadas por otras entidades; y para ello se han centrado en ganar mayor tamaño, de tal forma que se hiciera más difícil convertirse en objetivo para ese tipo de operaciones. Este enfoque en el crecimiento en tamaño está relacionado con el aumento del endeudamiento no compensado por el crecimiento de los depósitos, mencionado anteriormente. Dicha relación es debida a que las cajas mostraron una mayor actividad crediticia, muy apalancada en el crecimiento de su red de oficinas y su plantilla. Este crecimiento basado en estructura se erigió en un elemento determinante en el deterioro de la posición competitiva de las cajas al cambiar el ciclo económico.

5.2. Estrategia

5.2.1. Comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés

En el año 2006 podíamos ver comentarios en las memorias de los bancos de esta naturaleza: “El banco busca establecer un vínculo emocional que genere confianza y apoyo en su relación con los grandes públicos”²⁵¹. BBVA tiene un modelo de gestión orientado al cliente. La visión y misión del Banco quedan explícitas en su memoria. El Banco²⁵² busca “ establecer un vínculo emocional que genere confianza y apoyo en la relación con sus principales públicos...”

Existe un modelo de gestión que se basa no sólo en la rentabilidad ajustada al riesgo, sino también en la rentabilidad ajustada a los principios y a la buenas prácticas. ¿Cuáles son esos principios? Son siete:

- 1) Cliente
- 2) Creación de valor para el accionista
- 3) Equipo
- 4) Estilo de gestión: generador de entusiasmo

²⁵¹ Fuente: BBVA, Memoria 2006.

²⁵² Fuente: BBVA, Memoria 2007, p.2.

- 5) Ética e integridad
- 6) Innovación
- 7) Responsabilidad social

Banesto “pretende ser el mejor banco y la referencia del segmento de particulares”. “El cliente es el centro de su estrategia”.²⁵³

Sabadell: “El desarrollo de la entidad se enfoca a conseguir un crecimiento rentable que cree valor para los accionistas”.²⁵⁴

Bankinter “quiere ser el mejor banco para sus clientes, el mejor sitio para trabajar y una referencia empresarial en transparencia y en su relación con la sociedad”.²⁵⁵

BBK²⁵⁶ apunta en su memoria del 2011 que en un ejercicio en el que la sociedad ha sufrido los efectos de la profunda crisis económica, que se ha traducido en una muy elevada tasa de desempleo, una de las prioridades del Grupo BBK ha consistido en fortalecer las relaciones a largo plazo que la entidad mantiene con el conjunto de clientes. Por ello, la estrategia comercial ha continuado orientada a responder de una forma más personalizada, especializada y segmentada a las necesidades y expectativas de la sociedad.

Todas estas declaraciones de intenciones son muy buenas porque reflejan la voluntad de las entidades financieras españolas de desarrollar una estrategia que comprenda las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

Santander en 2006²⁵⁷ destaca que tiene como visión consolidarse como un gran grupo financiero internacional que satisface todas las necesidades financieras de sus clientes y da una rentabilidad creciente a sus accionistas. Vemos dos palabras claves: clientes y accionistas.

²⁵³ Fuente: Banesto, web 2006. www.banesto.es.

²⁵⁴ Fuente: Banco Sabadell, web 2006.

²⁵⁵ Fuente: Memoria de Bankinter 2007. www.bankinter.com.

²⁵⁶ Fuente: BBK, Memoria Corporativa, 2011.

²⁵⁷ Fuente: Santander memoria 2006

Los valores del Grupo son:

- 1) **Dinamismo:** iniciativa y agilidad para descubrir y explotar oportunidades de negocio antes que sus competidores.
- 2) **Fortaleza:** solidez de balance y prudencia en la gestión del riesgo.
- 3) **Innovación:** búsqueda constante de productos, servicios y procesos que cubran las necesidades del cliente.
- 4) **Liderazgo:** vocación de liderazgo en todos los mercados.
- 5) **Orientación comercial:** el cliente es el foco de la estrategia.
- 6) **Ética profesional:** se exige a todos los profesionales que actúen con la máxima honestidad y transparencia.

Sabadell Atlántico definía su plan estratégico en 2008. En su memoria de ese año destaca el modelo de gestión y estratégico del banco.

Se trata del Plan “Valor y Crecimiento”, que persigue consolidar al banco como banco doméstico comercial, líder en empresas y banca personal. Los cuatro pilares básicos de este plan eran:

- 1) El foco en el crecimiento orgánico
- 2) La mejora de la eficiencia
- 3) Mejora de la rentabilidad
- 4) Consolidación de la cultura Sabadell

En la estrategia de **Unicaja**, cobra mucha importancia la atención al cliente con la máxima calidad. Por ello la caja tiene desarrollado un portal de cliente desde hace años, donde éste pueda exponer sus quejas y todo tipo de consideraciones. El cliente se considera el elemento prioritario de la actividad, por lo que la prestación eficaz de un servicio integral se contempla como objetivo esencial. Por tanto, la orientación al cliente a través de la excelencia empresarial es un objetivo permanente que está presente en toda la actividad de Unicaja, tanto en su vertiente externa como interna. La excelencia se sustenta, en Unicaja, en la satisfacción de los clientes (familias, empresas, administración), de los empleados y de la sociedad, proceso que comienza por un buen funcionamiento de los servicios en el ámbito interno, con eficacia y eficiencia. La aplicación real de este planteamiento se plasma en la implantación de unos Planes de

Actuación, basados en un sistema de mejora permanente y sometidos a una constante revisión que, a su vez, se retroalimenta de la percepción de los grupos de interés.

En definitiva, se pretende dotar a la gestión de la entidad de un prisma de orientación al cliente que filtre de forma integral, aunque flexible, toda la actividad de la empresa. Esta tarea se facilita con el uso y aprovechamiento que Unicaja hace de los principios que inspiran el Modelo EFQM de Excelencia (*European Foundation for Quality Management*).

5.2.2. Comprender y desarrollar las propias capacidades de los bancos

Los bancos españoles han desarrollado una estrategia de bancarización del cliente español desde la óptica del multiproducto y el multicanal. En el primer caso supone que el banco ofrece un abanico grande de productos que van desde los créditos a los fondos de pensiones o los seguros. El segundo aspecto tiene que ver con la variedad de canales que se han puesto a disposición del cliente, desde Internet, banca telefónica...

Pero algunos de estos productos como acciones preferentes, obligaciones convertibles, derivados... han supuesto pérdidas para los clientes a los que no se les había informado en algunos casos de los riesgos de los productos dañándose la imagen de los bancos.

En su informe sobre los resultados del 2006, la AEB define las siguientes líneas estratégicas de los bancos:

- Énfasis en la orientación al cliente.
- Eficiencia y contención de costes.
- Innovación en productos y servicios.
- Aplicación intensa de la tecnología al negocio.
- Explotación de las ventajas competitivas.
- Gestión estratégica de las plusvalías de la cartera de valores.
- Buen gobierno.
- Responsabilidad corporativa.

En los años de precrisis (2000-2007), las entidades financieras españolas han concentrado de manera clara su actividad en el crédito inmobiliario/hipotecario.

A continuación, reproducimos la exposición al sector de las cinco grandes entidades al cierre del 2012. (Millones de euros). Datos Banco de España y las propias entidades:

CUADRO 10: EXPOSICIÓN AL SECTOR INMOBILIARIO DE LAS PRINCIPALES ENTIDADES (MM EUROS)

ENTIDAD	ACTIVOS CONSOLIDADOS	INVERSIÓN CREDITICIA ESPAÑA	EXPOSICIÓN AL CRÉDITO PROMOTOR	% SOBRE INVERSIÓN CREDITICIA
La Caixa	359.108	198.288	26.992	13,6
Del que Caixa Bank	348.294	200.247	26.992	13,5
Banco Santander	1.269.628	183.130	15.867	8,7
BBVA	637.785	176.123	15.538	8,8
Del que UNIM	29.959	16.211	2.612	16,1
Popular	157.618	103.026	21.160	20,5
Sabadell	161.547	105.515	17.908	17
Del que CAM	-	-	8.812	8,4
TOTAL	2.585.687	766.082	97.465	12,7

Fuente: Banco de España año 2012.

Esta sobreexposición al sector inmobiliario ocasiona que al explotar la burbuja las entidades empiezan a tener porcentajes altos de morosidad y comienzan a centrar su estrategia en la captación de recursos.

Sabadell recoge en su memoria del 2008 sus capacidades. Para alcanzar los objetivos se instrumentaban cinco palancas de actuación:

- 1) Costes-Eficiencia
- 2) Productividad
- 3) Desarrollo de negocio
- 4) Nueva gestión directiva
- 5) Grupos de interés.

El modelo de gestión del banco se enfoca a la permanencia del cliente a largo plazo, mediante una actividad constante de fidelización de la cartera de clientes fundada en la iniciativa y la anticipación en la relación.

Sabadell cuenta con una oferta global de productos y servicios, un equipo humano cualificado en el asesoramiento y una orientación permanente a la búsqueda de la calidad; factores, todos ellos, que potencian la relación a largo plazo con el cliente, redundando en beneficio mutuo.

La adaptación a las necesidades del mercado se muestra mediante diferentes marcas, que representan propuestas de valor diferenciadas, permiten una clara identificación por parte de los mercados y se reflejan internamente en diferencias organizativas y de gestión.

La Caixa señala en este apartado en su memoria: Una estrategia de liderazgo y crecimiento que se materializa en los siguientes retos estratégicos clave: servir al cliente con el máximo nivel de calidad:

- Mantener al cliente en el centro del negocio.
- Ser la entidad con un nivel más elevado de calidad de servicio.
- Marcar así la diferencia respecto al resto de competidores en el mercado.

Liderazgo en banca minorista en España:

- Liderazgo en clientes y negocio, con oferta completa de productos, servicios y canales.
- Mejorar la ratio de créditos sobre depósitos (LTD) con especial énfasis en la captación de recursos.
- Completar la presencia territorial con mejoras de cuota de mercado con crecimiento orgánico.

Diversificar el negocio hacia empresas:

- Fomentar el negocio especializado de empresas. Fundamentarlo en la vinculación y la relación a largo plazo.
- Desarrollar alternativas de financiación en el mercado de capitales para banca minorista.

Primar la fortaleza financiera:

- Refuerzo continuo de la solvencia y la liquidez.
- Gestión activa de la morosidad y de los activos inmobiliarios.
- Constante mejora de los sistemas de riesgo (decisión y seguimiento) para obtener una cartera crediticia de calidad excelente.

Mejorar la rentabilidad ajustada al riesgo:

- Aplicar como principio de gestión en todas las unidades de negocio.
- Adecuar los márgenes de productos y servicios al perfil del cliente.
- Garantizar que todas las actividades añaden valor de la manera más eficiente.

Avanzar en la internacionalización:

- Impulsar el negocio internacional (captación de recursos y diversificación de la cartera crediticia).
- Desarrollar las capacidades internas necesarias: talento, riesgos, etc.

Bankinter, en el año 2008, resumía en su página web su estrategia de la siguiente forma: “La orientación al cliente se establece a partir de la calidad de servicio. El banco mide la misma a través de encuestas a los clientes con periodicidad mensual. Las mismas son hechas por compañías independientes. El grado de satisfacción de los clientes es de más de 75 puntos sobre 100, en todos los segmentos, lo que otorga un nivel de satisfacción de clientes alto. Por otro lado, y de forma paralela, se realizan investigaciones cualitativas de mercado”.

Unicaja mantiene su sostenida intención de seguir liderando, no sólo el mercado financiero en su ámbito de actuación, sino la difusión al exterior de una “forma de entender” la actividad empresarial que, más allá de la simple búsqueda de los resultados económicos, contempla el beneficio de todos los protagonistas que contribuyen a la consecución de los mismos: los clientes, los empleados y la sociedad en su conjunto.

5.2.3. Desarrollo y actualización de la estrategia

Las entidades han desarrollado en estos tiempos estrategias cambiantes y adaptadas a los cambios de la crisis. Así, por ejemplo, en **La Caixa** su Consejero Delegado, Juan Maria Nin, habla del crecimiento rentable y de la mejora de cuota de la entidad durante la crisis²⁵⁸. La Caixa aspira al liderazgo en los productos de retail, tales como nóminas, pensiones, seguros de ahorro... También aspira a ser líder en la multicanalidad. Según su Director General, Juan Antonio Alcaraz, los planes estratégicos de la entidad durante el periodo 2011-2014 son:

- Reforzar el liderazgo en banca de particulares
- Equilibrar la presencia territorial
- Eficiencia comercial

En banca de empresas, la estrategia es dar una propuesta de valor especializada a través de 355 gestores de banca de empresas, 682 gestores de PYMES, 215 especialistas de productos.²⁵⁹

Angel Ron, Presidente de **Banco Popular**, define la estrategia del banco:²⁶⁰

- Modelo de negocio: líderes en banca comercial con más del 75% del crédito sobre el total de activos.
- Margen recurrente privilegiado.
- Máxima eficiencia.

Los retos del banco son:

- Hacer una banca de relación con un modelo de negocio basado en PYMES y colectivos profesionales y familiares.
- Crecimiento orgánico en un mercado en reestructuración.

Por su parte, **Bankia**, en el mismo foro que los anteriores bancos y poco después de su intervención, acota sus objetivos estratégicos en:

- 1) Acuerdo laboral: ERE anunciado
- 2) Fin de la integración tecnológica

²⁵⁸ La Caixa, Juan Maria Nin: Foro: Encuentro Deloitte-ABC, abril de 2013.

²⁵⁹ Fuente: Foro ABC-Deloitte, Juan Antonio Alcaraz, La Caixa, abril de 2013.

²⁶⁰ Fuente: Foro ABC-Deloitte: Ángel Ron, Banco Popular, abril de 2013.

3) Plan de reordenación de la red

Todo ello persiguiendo la normalización de la cuenta de resultados, a través de las siguientes palancas de gestión:

- Gestión de los diferenciales de la nueva posición
- Dinamización comercial de la extensa base de clientes
- Reducción de costes
- Acotar necesidades de provisiones

Sabadell desarrolla el Plan Crea para adaptar la estrategia al nuevo entorno: en 2011, entra en funcionamiento el plan CREA (2011-2013),²⁶¹ acrónimo de crecimiento, rentabilidad, eficiencia y ambición. El nuevo plan se ha diseñado para un contexto económico complicado y un entorno incierto y de profunda reestructuración del sistema financiero español, teniendo muy en cuenta las capacidades de Banco Sabadell y de su grupo para aprovechar las oportunidades de este escenario general.

Los cinco objetivos principales del nuevo plan director son: ampliación de la base de clientes e incremento de la cuota de mercado; gestión activa del margen; mejora de la eficiencia global y reducción de costes, a través de la reducción de la complejidad estructural y la innovación en la gestión tecnológica; diversificación internacional con el desarrollo del proyecto América y el aprovechamiento de las posibles oportunidades que puedan surgir, y optimización en el uso del capital. Hoy el banco nos cuenta las siguientes apreciaciones en su página web que definen su modelo de negocio y su estrategia presente y futura.

La parte fundamental de la estrategia de **Bankinter**²⁶² es el servicio al cliente. La calidad de servicio constituye uno de los puntos fundamentales en los que se sustenta el éxito de la entidad, tal y como queda recogido en el resultado de las encuestas a clientes. El banco es, asimismo, un referente en el ámbito de la responsabilidad corporativa, ya sea por sus innovadoras medidas de buen gobierno como, sobre todo, por el desarrollo de proyectos de accesibilidad financiera para personas con discapacidad, que han hecho de Bankinter un banco para todos. En ese sentido, cabe

²⁶¹ Fuente: Sabadell, Memoria 2011.

²⁶² Fuente Bankinter , memoria 2010.

destacar el lanzamiento de nuevos canales de relación para clientes con discapacidad, como la "Videollamada en Lengua de Signos", un servicio gratuito de asesoramiento para personas sordas en lenguaje de signos que el banco puso en marcha en 2010.

En 2007, **Ibercaja** concluye su Plan Estratégico 2005-2007 y cumple sus objetivos de abrir 150 nuevas oficinas, estar en toda España y duplicar su volumen de actividad hasta los 79.094 millones de euros. Todo ello, con gran calidad de servicio, como reconoce la obtención del sello a la Excelencia Europea 500 +, según el Modelo EFQM.

En 2009, la crisis económica que arrancó en 2008²⁶³ se agudizó. Ibercaja, a pesar de este escenario, logró mantener sus principales ratios de solvencia, liquidez y capacidad para hacer frente a la morosidad, junto con el desarrollo y comercialización de productos innovadores. A destacar la firma del convenio del Plan Estatal de Vivienda y Rehabilitación (2009-2012) en la condición de “Entidad Colaboradora Preferente”, siendo también la novena entidad en la concesión de préstamos ICO-Pymes. Se renovó el Sello de Excelencia Europea 500* (EFQM) y se obtuvo por cuarto año consecutivo la máxima calificación del informe de Responsabilidad Social Corporativa, otorgado por el GRE.

5.2.4. Políticas de comunicación e implantación de la estrategia

En el periodo entre los años 2009 a 2012, los bancos han focalizado su estrategia en la captación de productos de pasivo y de ahorro. La liquidez se convierte en una necesidad y las provisiones lastran la misma y generan la necesidad de captar recursos en los mercados, aunque sea pagando un precio alto. Si se consulta la web ww.rankia.com podemos ver que la política de comunicación de los bancos gira en torno a estos productos de pasivo.

No obstante, a primeros de 2013 el Banco de España intervino con el ánimo de que se rebajaran sustancialmente los costes de pasivo de las entidades y por tanto la remuneración que pagaban por sus depósitos. En este sentido, se trataba de fomentar productos como los fondos de inversión. La segunda opción pasa por los seguros de

²⁶³ Fuente: web de Ibercaja: www.ibercaja.es.Memorias 2007 y 2009

rentas que pueden ofrecer altas rentabilidades. Otra opción que las entidades barajaban era la deuda del estado.

Reproducimos a continuación una tabla con los principales depósitos que se comercializaban por la banca en España.²⁶⁴

CUADRO 11: PRINCIPALES DEPÓSITOS POR ENTIDAD

NOMBRE DEL DEPÓSITO	ENTIDAD	TAE MÁXIMO ENERO 2013	TAE JUNIO 2012
30 aniversario	Mediolanum	No existe	5
A Plazo	Finantia Sofinloc	No existe	4,2
CR	Espírito Santo	3,5% en 12 meses	4,16
50 aniversario	Cajasiete	Ya no existe	4,03
Vinculación	Sabadell Atlántico	1,75% en 12 meses	4
Fidelidad /Creciente	Unicaja	1,25-1,75% en 12 meses	4
Creciente/platino	Caixa Geral	3% en 12 meses	3,9254
Mediterráneo on	CAM	Ya no existe	3,5
Tradicional	Citibank	0,35% en 12 meses	3,5
Azul	iBanesto	1,98% /1,19% junio	3,4
Cuenta Naranja	ING Direct	3,3% 4 meses, 1,2%	3,3
Tu Banco	BBVA	Ya no existe	2,8
Dos+cuatro	Banco de Valencia	1,243% en dos meses	3,213
6 Univía	Unicaja	1,5% en seis meses	3
Cuenta inteligente	Evo	2%-3%	3
Tranquilidad/solidez	Deutsche Bank	2,25% en 13 meses	2,8
In/dinero nuevo	La Caixa	1,75% en 12 meses	2,8
Depósito BBVA 11	BBVA	Ya no existe	2,8
Open 24/12	Openbank	Hasta un 2,25%	2,6
Activo anual	Activo Bank	1,75% en 12 meses	2,6
Depósito 12 meses	Uno-e	1,75% en 12 meses	2,4
12/13 meses	Caixa Catalunya	Hasta un 2,25%	2,3

Fuente: www.rankia.com, datos del año 2013.

²⁶⁴ Fuente: www.rankia.com

Como puede verse, las entidades financieras han tenido que pagar un altísimo coste por sus recursos y en los años actuales de crisis es la captación de recursos el eje fundamental sobre el que gira la estrategia de los bancos.

Sin embargo, en sus políticas de comunicación las entidades, como **La Caixa**, han buscado programas de vinculación con jóvenes (LKXA), personas con ingresos (multiestrella) y mayores (Clubahora).

BBVA recoge lo siguiente en su página web:²⁶⁵

BBVA es uno de los grandes jugadores en la industria financiera mundial. Y para el futuro, el grupo tiene una aspiración muy clara: convertirse en el mejor banco universal del mundo. Y esto se traduce en cuatro líneas concretas:

- 1) Ser uno de los bancos con mayor perfil de crecimiento de su grupo de referencia.
- 2) Ser el grupo de mayor fortaleza estructural y mejor gestión de recursos escasos (capital y liquidez) de su grupo de referencia.
- 3) Ser el banco más eficiente y productivo para sus clientes mediante el uso intensivo e inteligente de la tecnología.
- 4) Potenciar la transversalización y la globalidad de las funciones y de los negocios.

Ángel Ron (**Banco Popular**) revisa la estrategia para el año 2014, centrándola en potenciar el crédito a las PYMES, incrementar los depósitos y mejorar los márgenes.

La opinión de los directivos encuestados con relación a la estrategia seguida por los bancos españoles se resume como sigue. Prácticamente la totalidad de las personas encuestadas coincide en que los bancos españoles han focalizado sus esfuerzos previa y durante el periodo de crisis en el crecimiento sin control en el sector inmobiliario y el negocio hipotecario, es decir, las respuestas segunda y cuarta.

El Modelo EFQM de Excelencia recomienda que la estrategia de los bancos ha de basarse en los intereses, necesidades y expectativas de sus actores, comprendiendo las tendencias del mercado y de la competencia, así como las expectativas de clientes,

²⁶⁵ Fuente: BBVA, web corporativa.

inversores y empleados. Dichos objetivos a los que debería tender la estrategia bancaria para lograr la excelencia pretendida son, como puede apreciarse, globales, es decir, han de aunar el beneficio tanto de bancos, como de clientes, empleados y toda persona que mantenga una relación económica con la entidad.

Sin embargo, a través del cuestionario realizado, es posible apreciar unanimidad en la opinión de que, durante el periodo al que nos hemos estado refiriendo, dicha estrategia no ha sido desarrollada con la diligencia que exige el Modelo EFQM.

Existe una conformidad generalizada de los encuestados en que el crecimiento español ha estado vinculado durante esta etapa fundamentalmente a la construcción, con su correspondiente reflejo en la actividad crediticia concedida a dicho sector, originando un notable crecimiento de la estructura de oficinas y empleados, para crear un negocio de proximidad enfocado al cliente final de las promociones inmobiliarias, deteriorándose así de forma significativa los niveles de productividad comercial.

Las entidades bancarias optaron por invertir sus recursos mayoritariamente en el mundo inmobiliario, siendo el principal impulsor de la actividad financiera, sin percatarse de que el ritmo de inflación no podría mantenerse, contribuyendo (y en este punto existe aquiescencia entre los encuestados) a generar la denominada burbuja inmobiliaria.

Asimismo, se ha destacado la carencia de control estricto en dicha expansión en el mercado hipotecario, así como de calidad en el riesgo sin otorgar trascendencia a la rentabilidad.

Todo lo anteriormente referido, coinciden los encuestados, se produjo en la etapa calificada de “precrisis”, en la cual se originó un fenómeno de compras, pero más con vocación internacional que nacional. Las compras y fusiones a nivel nacional se han desarrollado ya más de lleno en la etapa de crisis profunda (2009-2014), buscando crecer por sinergias, créditos fiscales y adelgazamiento de red y personal, así como la búsqueda de la constitución a través de compras y fusiones de entidades.

5.3. Las personas

5.3.1. Planes de gestión de personas

Como ya se ha dicho en esta tesis, las personas son el principal activo de los bancos. Los bancos españoles han estado “obsesionados” con el ratio de eficiencia. Este ratio se define como el cociente entre los gastos operativos y el margen ordinario. Mide la eficiencia porque define la capacidad de una entidad financiera de obtener ingresos financieros más comisiones, utilizando los menores costes posibles.

En 2004, un informe producido por la OCDE sobre la rentabilidad de los bancos a nivel mundial²⁶⁶ arrojaba los siguientes resultados por país en referencia al ratio de eficiencia de los bancos sobre datos del año 2003:

-
- España: 54%
- Italia: 61%
- Holanda: 67%
- Reino Unido: 56,8%
- Japón: 65,9%

En esta comparativa se puede observar que España en 2004 se situaba como el país donde su sistema financiero alcanzaba mayores niveles de eficiencia. La evolución de este ratio en el periodo precrisis es la siguiente:²⁶⁷

CUADRO 12: EVOLUCIÓN EN LA BANCA ESPAÑOLA DEL RATIO DE EFICIENCIA

AÑO	RATIO EFICIENCIA
1998	67%
1999	67%
2000	65%
2001	63%
2002	60%
2003	54%
2004	52%

²⁶⁶ Fuente: OCDE (2004). Bank Profitability Methodological Country notes.

²⁶⁷ Fuente: Banco de España: Datos disponibles fin de febrero 2008.

2005	50%
2006	50%
2007	48%

Fuente: Banco de España (2008).

Podemos observar que en los años precrisis (2001 al 2006) los bancos españoles han disminuido el número de empleados aumentando sin embargo el número de oficinas.

CUADRO 13: EVOLUCIÓN DE EMPLEADOS Y OFICINAS

AÑOS	NÚMERO DE EMPLEADOS	NÚMERO DE OFICINAS
2001	116.000	14.700
2002	111.000	14.200
2003	108.000	14.300
2004	106.000	14.400
2005	107.000	14.500
2006	108.000	15.000

Fuente: Banco de España (2007).

Pero la disminución en el número de empleados en la banca ha sido gracias a las prejubilaciones. Los bancos españoles han entrado en estos años de precrisis en un programa acelerado de prejubilación a empleados incluso con 50 años. El resultado de esa política es descender en la curva de experiencia. Esta política como señala *El País* en un artículo, comienza en 1992. Resumimos a continuación algunas partes del mencionado artículo.²⁶⁸

El **Banco Bilbao Vizcaya (BBV)** utiliza las prejubilaciones con cierta intensidad desde su fusión, hace ya cuatro años, según reconocen fuentes de la entidad. Dichas fuentes precisan que no hay una oferta concreta para todos los casos, sino que se negocia individualmente desde el principio. Fuentes sindicales calculan que unos 1.000 empleados del BBV optan por esta solución cada año.

Banesto tiene 3.500 trabajadores con más de 55 años y menos de 65, lo que supone el 20% de la plantilla. Fuentes de la entidad estiman que, utilizando las prejubilaciones

²⁶⁸ Fuente: *El País*, 2 de noviembre de 1992, p.7.

pactadas individualmente, se reducirá la plantilla en unas 1.500 personas. Una meta, en opinión de los sindicatos, prácticamente inalcanzable, “puesto que la propuesta de Banesto es una de las peores”. Banesto ofrece la retirada con el sueldo completo, pero congelado en el momento de la firma del acuerdo.

Este sistema de prejubilaciones se utilizó en la anterior crisis de principios de los años ochenta, y en algunas entidades, como el **Popular**, es un proceso abierto hace años. En ese banco, este año se han acogido a prejubilaciones y jubilaciones anticipadas 170 personas y se prevé que la cifra no aumente hasta fin de año. La mayoría tienen entre 60 y 65 años, y muy pocos 55 o 56. Las condiciones que ofrece garantizan el cobro del 100% del salario de convenio y su actualización hasta que el trabajador cumpla los 65. En 2004, los costes de las mismas supusieron un 0,06% de los activos totales medios del sistema.²⁶⁹

En el año 2006, las dotaciones contra balance de las prejubilaciones supusieron € 1.800 millones en el conjunto de los bancos españoles.

El convenio colectivo firmado en 2011²⁷⁰ por las entidades bancarias resalta la intención de éstas y de sus trabajadores de proteger el empleo desalentando las reestructuraciones traumáticas.

En este contexto económico, todas las partes, comparten que es una prioridad la defensa del empleo en el sector, por lo que se comprometen a trabajar con el fin de mantener la mayor estabilidad posible de los puestos de trabajo, promoviendo la negociación de medidas alternativas a la extinción de contratos, considerando que la mejor garantía para ello será tratar de mejorar la fortaleza y solidez de las empresas, manteniendo su nivel de competitividad, de modo que sean capaces de aportar valor de manera recurrente y de adaptarse permanentemente al entorno, en función de las exigencias del mercado en cada momento. En este contexto elementos como la moderación salarial y el esfuerzo permanente de adaptación de las plantillas contribuyen positivamente a esta finalidad.

²⁶⁹ Fuente: Banco de España: Memoria de Supervisión bancaria 2004.

²⁷⁰ Fuente: AEB Convenio Colectivo año 2011.

Para **BBVA**,²⁷¹ la gestión de Recursos Humanos es también muy importante para el Banco. Esta se basa en la atracción y retención de talento y en la conciliación de la vida laboral y personal.

También se le da una importancia grande a la formación, a través de un Plan Anual de Formación. Los medios se explicitan en la creación de la escuela de negocios de BBVA en cuatro áreas:

- Escuela de Management
- Escuela de Finanzas
- Escuela de Idiomas
- Escuela de Tecnología

En la carta del presidente de la memoria 2012, **BBVA** se refiere a las personas.²⁷² Las personas son el elemento más importante porque determinan cómo se hace el negocio. En BBVA lo enfocan por un futuro mejor para las personas. En 2012 han sido numerosas las actuaciones desarrolladas en el ámbito social, científico y cultural, desde los “Premios Integra” a los “Premios Fronteras del Conocimiento”, pasando por programas como “Momentum Project”, la Fundación Microfinanzas y los programas de educación financiera en América Latina, la “Ruta Quetzal”, así como otros de gran importancia, como el “Yo soy Empleo” que se pone en marcha en 2013 y que tendrán un gran impacto social. Además, todas ellas reafirman el continuo compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

La plantilla de **Bankinter**²⁷³ es una plantilla joven, formada, ágil, flexible, capaz de adaptarse rápidamente a los cambios tanto tecnológicos como del mercado. Además, un porcentaje muy elevado de la misma es accionista del banco, lo que la convierte en una plantilla comprometida con la estrategia de la entidad.

Sabadell, con relación a los Recursos Humanos,²⁷⁴ destaca una política de trabajo en equipo y colaboración de todo el Grupo. Por ello el objetivo de la entidad para con sus empleados es atender a sus inquietudes y expectativas profesionales, de motivación y

²⁷¹ Fuente: BBVA: Memoria 2006.

²⁷² Fuente: BBVA Memoria 2012 Carta del Presidente.

²⁷³ Fuente: Web Bankinter: www.bankinter.com.

²⁷⁴ Fuente: Memoria Sabadell 2005.

reconocimiento. La política de Recursos Humanos del Banco, pasa por un desarrollo profesional acorde con los méritos y las aptitudes individuales de cada persona.

La responsabilidad social de una empresa se manifiesta de forma especialmente directa en las relaciones que mantiene con el colectivo de empleados y empleadas. En el grupo **Banco Sabadell**,²⁷⁵ cuentan que pretenden atraer, motivar y retener a un equipo de personas competente y profesional, ofreciendo a través de las políticas de gestión de recursos humanos una compensación global adecuada, cuyos pilares sean la retribución justa y competitiva, la información veraz y transparente, el respeto a la dignidad de la persona y la cooperación duradera. El grupo procura el mayor desarrollo profesional de sus empleados y empleadas así como un entorno de trabajo libre de cualquier forma de discriminación o de hostigamiento, fomentando el espíritu de superación de la plantilla mediante el reconocimiento moral y material de su esfuerzo personal en la contribución a la asunción del éxito colectivo.

La materialización de este compromiso es el Código de Conducta del grupo Banco Sabadell, cuyo elevado nivel de exigencia en materia de comportamiento ético busca, entre otros, garantizar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Santander en 2006,²⁷⁶ señala que las políticas de Recursos Humanos, están alineadas con la estrategia de negocio y orientadas a afrontar el reto de la globalidad. El eje de estas políticas es:

- Gestión del talento: atracción y retención de los profesionales.
- Formación y conocimiento: a través del Centro de Desarrollo de Directivos, las escuelas corporativas y el Centro de Integración.
- Gestión de la movilidad: acceso a carreras internacionales.

La política de Recursos Humanos se completa con:

- Evaluación del desempeño.
- Reconocimiento, compensación y beneficios.

²⁷⁵ Fuente: Banco Sabadell, Memoria de RSC, año 2009.

²⁷⁶ Fuente: Santander: Memoria Corporativa, 2006.

- Política de desarrollo profesional: programa de futuros directivos, “Proyecto Apolo” (para jóvenes de la División de Banca Comercial) y el Programa Corporativo de Dirección.
- Comunicación con los empleados abierta y participativa. Ello se cimienta a través de la Intranet corporativa (Portal del empleado) y diversas publicaciones

En **Banco Popular** la clave es potenciar el empleo de las personas con discapacidad para favorecer su acceso laboral y hacer efectivo el principio de igualdad de oportunidades es el principal objetivo de Proyectos Impulso que, en su segunda convocatoria, ha reconocido las iniciativas presentadas por la Asociación por la Salud Integral del Enfermo Mental (Asiem), la Fundación Prevent y la Associació Esclat.

Proyectos Impulso es una iniciativa que se engloba en la política de Responsabilidad Corporativa de Banco Popular, por la que la entidad financiará con hasta 23.000 euros cada uno de estos tres proyectos sociales seleccionados y propuestos por sus accionistas.

5.3.2. Desarrollo y conocimiento de las capacidades de las personas

Pero el ratio de eficiencia es compatible con el Modelo EFQM siempre y cuando los ingresos crezcan más que los costes (abrir las mandíbulas). Es decir, hay ciertos aspectos del coste de personal que hay que incrementar si verdaderamente se aspira a obtener resultados satisfactorios con relación a las personas. Estos son dos tipos de costes:

- 1) Gastos de formación
- 2) Premios a la productividad y consecución de objetivos

Si analizamos el convenio de banca en 2014, nos menciona lo siguiente con respecto a la formación:²⁷⁷

“Se informará anualmente a la representación sindical de los trabajadores de los planes de formación de la empresa.

Los representantes de los trabajadores tendrán acceso a actividades formativas y al reciclaje tanto durante su mandato como al concluir el mismo.

²⁷⁷ Fuente: Convenio de Banca, página web UGT.www.ugt.es.

Igualmente se facilitará el acceso a cursos de reciclaje a las personas que se incorporen después de excedencia o disminución de jornada por obligaciones familiares.”

Esta referencia a la formación en el convenio de banca parece pobre y altamente insuficiente.

BBVA en su memoria 2012²⁷⁸ recoge lo siguiente:

Formación: en el 2012, han profundizado en los ejes de actuación que conforman el modelo Campus BBVA y se ha diseñado una oferta formativa especializada y global, alineada y adaptada de manera continua a la estrategia corporativa.

A lo largo de dicho ejercicio se han impartido más de 5,4 millones de horas de formación en el grupo, de las que más de un 63% lo han sido a través de canales e-learning, cobrando así la tecnología un protagonismo creciente que asegura una distribución más eficiente y ágil de los contenidos.

En el 2012, se ha puesto el foco principal en la formación dirigida a potenciar la relación con el cliente, y se ha avanzado en el diseño y distribución de conocimientos globales, que dan respuesta a los nuevos perfiles que el grupo y la industria demandan.

En el banco existen las comunidades virtuales dirigidas al aprendizaje continuo a través del intercambio de experiencias en todo el grupo. El lanzamiento del “Proyecto Cliente”, que llevó a la designación en cada oficina de responsables en su implantación (promotores de calidad), impulsó la creación de una red de intercambio de conocimientos, experiencias, opiniones y métodos de trabajo. El seguimiento de estos foros de intercambio por los distintos responsables de cada zona permite recoger sugerencias que de otra forma sería difícil que llegaran a ser reconocidas y encontrar soluciones a las pequeñas incidencias del día a día.

A raíz de este ejercicio de intercambios se lanzó la iniciativa de difusión de Mejores Prácticas a través de la edición de los CDs “Historias para trabajar mejor” e “Historias

²⁷⁸ Fuente: BBVA, web corporativa.

aprendidas con los clientes”, que relatan experiencias innovadoras de equipos y personas del grupo, con el doble objetivo de reconocer el mérito de sus protagonistas y ofrecer soluciones replicables para otros profesionales del grupo (*storytelling*).

La Caixa a través de una entrevista con Xavier Coll,²⁷⁹ director de Recursos Humanos, destaca que es el momento de formar. Pero formar con dos retos claros: el primero, dar cabida a los objetivos inmediatos del negocio, cómo formamos al trabajador para que tenga los instrumentos para mejorar su función; y el segundo, más a largo plazo, es la formación de los profesionales, sobre todo de los directivos, para que sean mejores líderes.

En La Caixa, dentro de su web Virtualia, tienen dos entornos: uno para formación, impulsada por el departamento de formación (cursos e itinerarios formativos), y otro impulsado por los propios trabajadores, formadores internos y empleados, para el intercambio de experiencias internas.

En la web www.rrhh.com se publica una noticia con fecha 11 de febrero de 2013 referente al cierre de oficinas en **Bankia**. La entidad inicia el proceso de ajuste de su red de oficinas, como parte del Plan de Reestructuración aprobado por las autoridades europeas y españolas en noviembre de 2012.

Aunque el plazo otorgado en dicho plan era de tres años, Bankia pretende acelerar los pasos y tener culminada la práctica totalidad del proceso en 2014, con el fin de dotar de estabilidad a la franquicia y preservar la mejor calidad en la atención a los clientes.

En paralelo a la reestructuración de la red, se producirá también el ajuste de los Servicios Centrales. Una vez acabado el proceso, Bankia contará con alrededor de 2.000 oficinas y seguirá siendo una franquicia de ámbito nacional, con una mayor concentración en los territorios de origen del grupo y sus ámbitos de influencia.²⁸⁰

²⁷⁹ Fuente: web: Aefol.com. Entrevista con Xavier Coll, director Recursos Humanos de La Caixa, abril de 2013.

²⁸⁰ Fuente: www.rrhhpress.com, febrero de 2013.

Bankinter sobre este tema profundiza en su memoria 2012. Con relación a las personas, el banco declara que éstas son su principal activo. La cultura de Recursos Humanos se basa en valores como la promoción del talento y el capital intelectual.

Bankinter combina la teleformación con prácticas de gestión del conocimiento y autoaprendizaje. En su intranet, a la que tiene acceso el 100% de los trabajadores, ofrece foros y comunidades de práctica temáticas. Un 10% recibe formación individualizada mediante acciones de “mentoring”, participando como mentor un 3%.

Bankinter basa su modelo de gestión por competencias en un Mapa de Puestos y Conocimientos que recoge las competencias, habilidades, perfiles funcionales y conocimientos requeridos en los distintos puestos de la organización. Este modelo permite conocer lo que la organización espera de cada uno de los empleados, sirviendo de guía personalizada para su desarrollo y formación.

Bankinter, en su memoria del 2005, especifica cómo más del 48% de su plantilla había participado en foros de debate virtual, las comunidades de conocimiento recibieron cerca de 3.000 aportaciones y, a través de ellas, también se realizaron más de 900 sugerencias de mejora.

5.3.3. Alineamiento de las personas con la organización

BBVA resalta en su página web:

“En el 2012 se ha llevado a cabo en todo el Grupo, la Encuesta de Satisfacción del Empleado, un proceso que se realiza cada dos años con el fin de conocer la opinión del equipo BBVA para identificar áreas de mejora. De las más de 105.000 personas que han tomado parte en el proceso, un 77% ha completado la encuesta en más de dos tercios, lo que supone un incremento de cinco puntos respecto al último proceso. El índice de satisfacción global se ha situado en el 76%, tres puntos por encima del anterior proceso que tuvo lugar en el 2010 y siete respecto del 2008”.

La política de **La Caixa** en este sentido es: para un directivo que asume nuevas funciones, para el profesional que está en transición y para los empleados que quieren crecer profesionalmente, el coaching es un elemento que da muy buenos resultados

porque mejora la confianza, la autoestima, el conocimiento de uno mismo. Ayuda a ver cómo eres y qué debilidades tienes, algo que normalmente no podemos hacer por nosotros mismos. Obviamente, hay que seleccionar un buen plantel de coachs con amplia experiencia y conocimientos. La vocación de Recursos Humanos es muy clara: ayudar al negocio. Ésta tiene que ser la línea directora para todos los niveles de la función de Recursos Humanos. Y ayudar al negocio quiere decir aportar los instrumentos para que funcionen de forma óptima todos los procesos y para que los profesionales puedan desarrollar su talento al máximo. El primer objetivo de Xavier Coll²⁸¹ al llegar a La Caixa era asegurarse de que, desde el punto de vista administrativo y de gestión, todo funcionaba, y su sensación es que este objetivo se acabará de consolidar con una plataforma informática que fue lanzada a finales del año 2012. El segundo objetivo era el de crear líneas de trabajo innovadoras para dar más valor añadido a la institución. En este aspecto, comenta que se ha introducido una nueva política de formación, de gestión del talento, y se quiere reforzar también el área de Comunicación Interna.

El 23 de marzo de 2012, **BBK** es distinguida con el distintivo “Igualdad en la Empresa” por su labor en la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades, ámbito en el que destaca “de forma relevante y especialmente significativa en la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades”, según ha informado la entidad financiera.

El reconocimiento ha sido concedido por la Dirección General de Igualdad de Oportunidades, integrada actualmente en el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

BBK mantiene una firme apuesta por la incorporación transversal de la igualdad en toda su actividad. En 2004 fue la primera entidad financiera que aplicó de forma voluntaria un Plan de Igualdad.

El segundo Plan de Igualdad 2008-2012 garantiza la igualdad de género en los procesos de contratación, de formación, de promoción, así como importantes medidas de

²⁸¹ Fuente: Entrevista a Xavier Coll ya referida

conciliación, uso igualitario del lenguaje, protocolo para la prevención y actuación del acoso y otras políticas de empleo²⁸².

5.3.4. Recompensa y reconocimiento de las personas

Como medio para garantizar la transparencia y la objetividad en el desarrollo y promoción de sus profesionales, en **BBVA**²⁸³ los procesos internos de selección se dan a conocer a través de una plataforma interna, denominada “Apúntate”, para que cualquier persona interesada pueda optar al proceso interno de selección.

Para velar por el uso efectivo de esta herramienta, desde Recursos Humanos realizan un seguimiento de todos y cada uno de los procesos. A lo largo de 2012 ha habido publicadas más 4.800 posiciones, a las que optaron casi 16.000 profesionales. El 79% de las vacantes cerradas en 2012 se ha cubierto gracias a la herramienta “Apúntate”.

En 2011 **Banco Popular** publica en la web www.rrhhpress.com: Banco Popular ha alcanzado un acuerdo de formación *in company* con la Universidad Europea de Madrid (UEM) por el cual los directivos de esta entidad financiera podrán cursar el MBA online ofertado por IEDE Business School, la escuela de negocios de la Universidad. La titulación formará parte del Programa de Desarrollo de Directivos de Banco Popular, cuya undécima promoción acaba de comenzar. Este programa juega un papel importante dentro del modelo de promoción interna del banco, puesto que ayuda a vertebrar la carrera profesional y el desarrollo del talento senior dentro de la entidad.

La consultora Michael Page,²⁸⁴ en un estudio analítico sobre la remuneración en las entidades financieras españolas en el año 2012, pone de manifiesto la tremenda desigualdad de salarios y remuneración en función de la orientación comercial del puesto por segmentos o productos. Así, por ejemplo, un puesto en banca corporativa gana de media más de un 30% que en banca comercial. Por otro lado, la actividad de corporate /mercados de capitales es la mejor pagada.

²⁸² Fuente: www.rrhhpress.com,

²⁸³ Fuente: BBVA memoria 2012

²⁸⁴ Fuente: www.michaelpage.es.

Como ya se ha comentado, el sector financiero español ha experimentado un gran crecimiento hasta 2007. La alta competitividad que existe en el mercado ha hecho que la diferencia la marque el asesoramiento personalizado del cliente, así como la innovación de los distintos productos. La banca minorista se orienta fundamentalmente a dos áreas: el mercado de los particulares y el de las empresas, siendo esta última una prioridad en la estrategia comercial. Este segmento de la banca se divide en distintos productos, destacando: captación de depósitos (a la vista, de ahorro y a plazo), concesión de créditos y préstamos (personales, de consumo, e hipotecarios), operaciones relativas a las tarjetas de crédito y débito, y comercialización de recursos como fondos de inversión, planes de pensiones y seguros. En los últimos dos años se ha producido un cambio de tendencia y se ha pasado a la prudencia de las entidades a la hora de captar nuevo talento en las divisiones de banca comercial. Durante el periodo 2010-2013 ha existido una fuerte presión comercial por la captación de liquidez de clientes para hacer frente a las fuertes tasas del crecimiento de años anteriores.

El negocio retail cambia constantemente y las entidades van a enfocar sus esfuerzos en rentabilizar las fuertes inversiones realizadas en los últimos años. Hoy en día los principales focos de actuación van a ser: productividad comercial de los equipos de la red y refuerzo de la competitividad de servicios para clientes con mayor potencial, para ello las soluciones serán la mejora de la eficiencia en las operaciones, el desarrollo de banca multicanal, la innovación en la venta y servicios y optimizar el modelo de oficina bancaria.

Por otro lado, la UE ha tratado de limitar las primas en el sector bancario. Se trata de un acuerdo político aprobado en la sesión plenaria del Parlamento Europeo, del 15-18 de abril de 2013,²⁸⁵ para su posterior adopción por las legislaciones nacionales antes del 1 de enero de 2014.

La limitación de las primas de los banqueros está incluida en un paquete legislativo más amplio para actualizar la Directiva sobre requisitos de capital (conocida como CRD IV, que incorpora los nuevos requisitos de capital del acuerdo internacional Basilea III) y aumentar la estabilidad del sector bancario. La normativa prevé así, junto con las

²⁸⁵ Fuente: Directiva 2013/36/UE, arts. 74 y 75.

limitaciones de las primas, reservas de capital más elevadas y medidas de transparencia como la información sobre impuestos y subsidios, beneficios, facturación y número de empleados desglosados por países (con período transitorio hasta el 2015).

En cuanto a las limitaciones de las primas (*bonus cap*), se acordó que la parte variable de sus remuneraciones –y teóricamente ligada al logro de objetivos– no pudiera superar el salario fijo anual. Pero se introdujo una salvedad para hacer la norma más flexible y conseguir el visto bueno de los países con mayor predominio del sector bancario: el ratio podría subir a dos a uno (el doble de salario variable respecto al fijo) si lo aprueba al menos el 65% de los accionistas que representen como mínimo la mitad de las acciones representadas, o el 75% de los votos si no hay quórum.

Se pretende además promover una visión a largo plazo en la banca, mediante otro mecanismo: si las primas son más elevadas que el sueldo fijo, es decir, superan el ratio de 1:1, el pago de la cuarta parte de aquellas se aplazará durante al menos cinco años. Y los bancos pueden recuperar las primas otorgadas a los banqueros cuyos riesgos terminen por causar problemas.

De forma un tanto sorprendente porque debería haber precedido a este debate, el acuerdo también incluye un estudio para examinar si limitar las retribuciones variables tiene efectos negativos para el sector. El objetivo de todo ello es limitar la asunción de riesgos bancarios incontrolados, por personal sujeto a retribución variable que pueda suponer, que el tener objetivos de bonus altos pueda poner en riesgo la sostenibilidad de la entidad en cuestión.

Los directivos encuestados han opinado de la siguiente manera con relación al desarrollo de las personas por parte de los bancos:

Tal y como se ha observado en el anterior apartado, en este punto son igualmente destacables dos respuestas distintas, dependiendo de la etapa de referencia, siendo éstas la de precrisis y la de crisis. Dichas respuestas son las de los números 4 y 2 respectivamente.

Lo que se sostiene en este estadio es que en un momento de crecimiento económico no se consideró la posibilidad de avecinamiento de una crisis de semejante profundidad, por lo que los bancos españoles se centraron principalmente en el crecimiento en activos, fundamentalmente a través del canal tradicional de las oficinas descuidando la mejora de la eficiencia operativa y el desarrollo de canales alternativos de expansión.

Eso ha provocado que fueran surgiendo nuevos competidores que sí han utilizado otros canales, y que finalmente han acabado obligando a los bancos tradicionales a una adaptación a la utilización de las nuevas tecnologías digitales, pero ya con posterioridad al período que se está analizando.

Como se ha indicado anteriormente, dicha focalización durante la precrisis en el crecimiento de plantilla condujo irremediabilmente durante la posterior crisis a una drástica reducción de la misma, completamente lógica y coherente a su tamaño, beneficio y estructura.

En este punto prevalece la opinión de que las entidades bancarias han invertido sus esfuerzos en reducir sus costes, a falta de ser capaces de crecer por sus ingresos. Para ello se han concentrado en reducir la plantilla laboral, congelando sueldos y costes de personal, y siendo las prejubilaciones la forma más clara de dicha merma.

Como consecuencia, atendiendo a los encuestados, todo ello ha tenido repercusión finalmente en el servicio al cliente, en el clima laboral y en la calidad de la entidad, tornándolos más deficientes.

La caída del negocio inversor y fundamentalmente la financiación al sector inmobiliario han provocado el cierre de sucursales y un excedente de plantilla, ocasionando una cuantiosa reducción de las mismas.

Como contribución a esta disminución de personal, se han activado también políticas de mejora de las ratios de eficiencia, factor donde un exceso de personal juega a la contra. Para realizar este ejercicio diario de eficacia, la banca precisa personal capaz de desenvolverse en el contexto operativo en el que en estos momentos se llevan a cabo los negocios. Es decir, la nueva situación ha exigido un cambio paulatino del perfil de las

plantillas de los bancos hacia un personal más sensible al nuevo entorno que se ha originado. Este cambio de perfil además tiene un elemento de eficiencia, ya que es necesario un menor coste para generar ingresos, exigiéndose un menor número de personal para mantener el nivel de ingresos de las compañías. Lo verdaderamente diferencial de estos procesos en las entidades bancarias con respecto al resto de la industria es que la incidencia de la regulación en su operativa y el alto nivel de presencia sindical en sus filas han provocado que se empleen instrumentos de prejubilación masiva de personal en un contexto de crisis.

5.4. Alianzas y recursos

5.4.1. Gestión de *partners* y proveedores

Algunos ejemplos: **Banco Popular** firma en 2013 una alianza con el grupo mejicano Bx+, tomando en este grupo el 24,9% y las familias de este suscriben el 6% del capital del banco español.

Otro ejemplo es: **La Caixa** integra el **Banco de Valencia** en 2013.

Las alianzas entre las entidades financieras españolas han estado mucho más volcadas hacia la integración/desintegración vertical que con sus semejantes. Es decir, alianzas con proveedores para deslocalizar procesos internos que normalmente tienen que ver con aplicaciones informáticas y procesos de *back office*.

Han sido infrecuentes los intercambios de capital entre entidades, aunque hay algún ejemplo como el citado de Popular, en su día la de Santander con RBS o el de este banco con la entidad china. El grupo financiero español rubrica un acuerdo de cooperación estratégica y técnica con Bank of Shanghai, al tiempo que ha pactado la compra del 8% del capital del banco chino en manos de HSBC.

El 24 junio 2013, BBVA Bancomer ha firmado una alianza con FedEx, Microsoft y el Instituto Tecnológico de Monterrey para ofrecer a las pymes del país la primera oferta

integrada con servicios financieros, asesoría en operaciones y logística, fomento al uso de tecnología de la información y capacitación del personal.

La unión brindará una oferta integral de productos y servicios para apoyar a empresas micro, pequeñas y medianas en su crecimiento, capacitación y transformación. Las pymes generan el 52% del producto interior bruto y contribuyen con ocho de cada diez empleos en México.

En 2006, **Santander** desembolsa 19.900 millones de euros para absorber casi un tercio de los negocios del grupo holandés ABN Amro. La estrategia del Santander y sus dos aliados (Royal Bank of Scotland y Fortis) consiste en trocear ABN Amro tras la compra. De esta forma, el consorcio pudo mejorar la oferta de Barclays sin endeudarse en extremo. Se trata de un novedoso tipo de alianza que unió a tres entidades para hacer frente a una adquisición sectorial. Según los términos del proyecto, el escocés lideró la operación aportando 27.200 millones de euros, el 38,3% del total. El belga aportó 24.000 millones; y el español, los mencionados 19.900 millones, equivalentes al 27,9% del desembolso global.

Hay algunas alianzas fundamentales con bancos corresponsales. **La Caixa** en su página web, en el apartado Caixa Empresas, señala la estrategia del banco en sus alianzas internacionales con otras entidades. El objetivo es dar cobertura internacional a sus empresas clientes.

CaixaBank participa en el capital de varias entidades bancarias, que han sido seleccionadas por el atractivo de sus mercados respectivos, por su excelente equipo directivo y por su liderazgo en banca comercial.

Con cada uno de esos bancos socios, La Caixa ha firmado acuerdos estratégicos de colaboración, que le ayudan a acompañar a sus clientes en su propia internacionalización. Esos bancos son:

- Banco BPI (Portugal y Angola)
- Grupo Financiero Inbursa (México)
- Bank of East Asia (Hong Kong y China)
- Erste Group (Europa Central y del Este)

- Boursorama – Self Bank (Banca Online en Francia)
- España, Reino Unido y Alemania

Otras alianzas tienen que ver con proveedores y sistemas de pago:

- El sistema español de pagos interbancarios está estructurado en torno a dos sistemas: TARGET2-Banco de España, para el procesamiento de grandes pagos; y el Sistema Nacional de Compensación Electrónica (SNCE), para los pagos de pequeño importe.
- TARGET2-Banco de España entró en funcionamiento el 18 de febrero de 2008 en sustitución del Servicio de Liquidación del Banco de España (SLBE). Es el componente español de TARGET2 y, al igual que su antecesor, se trata de un sistema de liquidación bruta (sin compensación previa) y en tiempo real. La liquidación se realiza en las cuentas que tienen abiertas los participantes en la plataforma técnica común de TARGET2.

El SNCE está gestionado por Iberpay, una empresa privada propiedad de las entidades de crédito participantes. A través de este sistema, se procesan operaciones realizadas con instrumentos de pago al por menor: transferencias, cheques, domiciliaciones, efectos y otras operaciones diversas (documentos no normalizados, comisiones y tasas de créditos o remesas documentadas, intercambio de moneda extranjera, etc.). La liquidación de estas operaciones se realiza en las cuentas de los participantes en TARGET2-Banco de España.

Los sistemas de compensación y liquidación de valores en España están integrados en la sociedad holding Bolsas y Mercados Españoles (BME) y son:

La Sociedad de Gestión de los Sistemas de Registro, Compensación y Liquidación de Valores, S.A. Unipersonal (cuyo nombre comercial es IBERCLEAR). Es el depositario central de valores español encargado del registro contable y de la compensación y liquidación de los valores admitidos a negociación en las Bolsas de Valores españolas (SCLV), en el Mercado de Deuda Pública en Anotaciones (CADE), en AIAF Mercado de Renta Fija (SCLV-AIAF), así como en Latibex, el mercado de valores latinoamericanos en euros. IBERCLEAR gestiona dos plataformas de liquidación,

CADE y SCLV. En la primera se liquidan los valores de renta fija (pública y privada) y, en la segunda, los valores negociados en la Bolsa.

Los Sistemas de Liquidación de Valores de las Bolsas de Barcelona, Bilbao y Valencia. MEFF (Mercado Oficial de Futuros y Opciones Financieros). Actúa como mercado y cámara de compensación de futuros y opciones sobre bonos del Estado y el índice bursátil IBEX-35, así como futuros y opciones sobre acciones. MEFFCLEAR es una entidad que actúa como cámara de contrapartida central para las operaciones sobre valores de renta fija negociadas en mercados de valores entre los miembros liquidadores o clientes.

Todos los sistemas de compensación y liquidación de valores españoles liquidan en dinero de banco central, es decir, la liquidación de la parte de efectivo de las operaciones de valores se efectúa en TARGET2-Banco de España.

Las entidades europeas sí han buscado alianzas en el plano de los pagos fronterizos SEPA y también ha habido alianzas entre bancos de la UE para respaldar operaciones de un mismo cliente, sistemas *sweeping and topping*. El SEPA es el proyecto más ambicioso entre los bancos europeos.

La Zona Única de Pagos en Euros (en inglés, *Single Euro Payments Area*, SEPA) es un proyecto para la creación de un sistema común de medios de pago europeo que implica la creación de una zona dentro de la cual todos los pagos electrónicos sean considerados domésticos.

El proyecto tiene como objetivo incrementar la eficiencia del sistema de pagos europeo a través de su unificación: SEPA permitirá realizar pagos electrónicos en euros entre cualquier residente en el área, empleando una única cuenta bancaria y un sólo conjunto de instrumentos financieros.

Con la creación de la SEPA no sólo se pretende mejorar la eficiencia de los procesos de ejecución de pagos entre los distintos países miembros, sino que se persigue también desarrollar una serie de instrumentos, estándares, procedimientos e infraestructuras

comunes en línea con los objetivos políticos fijados en el Plan de Acción para los Servicios Financieros de la Agenda de Lisboa de 2000.

Cuando el sistema esté plenamente implantado, existirá un mercado único de pagos en euros, en el que se integrarán todos los pagos que se realicen con independencia de que sean nacionales o internacionales y por tanto los instrumentos de pago SEPA sustituirán a los instrumentos de pago en euros existentes hoy en día. El SEPA afecta a los siguientes instrumentos:

- 1) Tarjetas de pago.
- 2) Transferencias de crédito: que es un movimiento iniciado por el pagador, en el que éste envía una orden de pago a su entidad bancaria (entidad remitente), que traspa los fondos a la entidad bancaria del beneficiario (entidad receptora).
- 3) Adeudos directos: que engloba las domiciliaciones bancarias y el efectivo. Son transferencias acordadas por el beneficiario (destinatario) y el pagador (remitente) que inicia el beneficiario a través de su entidad bancaria. Los adeudos directos suelen utilizarse para realizar pagos periódicos. Existe una autorización previa otorgada por el pagador al beneficiario.

5.4.2. Gestión de los recursos económico-financieros

Con relación a los recursos, hay que decir que en los años previos a la crisis y hasta 2007 los bancos españoles presentaban un gap de liquidez (diferencia entre los créditos a clientes y los depósitos) alto, ya que encontraban fácil financiación en los mercados mayoristas externos y mercados de capitales.

Algunos ejemplos son:

CUADRO 14: BBVA: BALANCE DE CRÉDITOS Y DEPÓSITOS
(Cifras en € MM)

CONCEPTO	2005	2006	2007
Crédito a la clientela	216.850	256.585	310.882
Depósitos de clientes	182.635	192.374	236.183

Fuente: BBVA, Memoria 2007.

CUADRO 15: POPULAR: BALANCE DE CRÉDITOS Y DEPÓSITOS
(Cifras en € MM)

CONCEPTO	2006	2007
Crédito a la clientela	75.897	86.642
Depósitos de clientes	36.941	42.661

Fuente: Banco Popular, Memoria 2007.

CUADRO 16: SABADELL: BALANCE DE CRÉDITOS Y DEPÓSITOS
(Cifras en € MM)

CONCEPTO	2005	2006	2007
Créditos a clientes	41.642	55.633	63.219
Depósitos de clientes	41.717	59.304	65.620

Fuente: Banco Sabadell, Memoria 2007.

La llegada de la crisis ha hecho que la mayoría de las entidades hayan encontrado cerrados los mercados externos (crisis de liquidez) y se han tenido que volcar en su mercado doméstico, tratando de captar recursos encareciéndose el coste de pasivo hasta niveles preocupantes. En el año 2012 estando el Euribor por debajo del 1%, algunos bancos han estado pagando tipos del 4% en sus depósitos. La incidencia de la morosidad también ha tenido una influencia decisiva en esta reducción de gap. Este concepto se mide por el cociente porcentual entre los créditos a clientes y los depósitos de los clientes.

A continuación exponemos una tabla con las magnitudes de todos los bancos integrados en la AEB (Asociación Española de Banca):

CUADRO 17: GAP DE LIQUIDEZ DE LOS BANCOS

(Cifras en € MM)

CONCEPTO	2007	2011
Total créditos a clientes	1.146.214	1.403.483
Total depósitos de clientes	723.274	1.090.257
Gap	158,4%	128,8%

Fuente: AEB, Memoria 2011.

Las consecuencias de esta política de reducción de gap forzada por las circunstancias y no planificada correctamente constituye para los bancos un encarecimiento brutal de sus recursos, y para la sociedad supone un recorte del crédito.

5.4.3. Gestión de edificios

Las entidades financieras han intentado aprovechar el momento álgido del ciclo económico para vender activos inmobiliarios situados en el centro de las ciudades, aprovechando su gran valor, y por otro lado que estos edificios se han quedado obsoletos e insuficientes para albergar los servicios centrales de los grandes bancos. Los dos ejemplos más emblemáticos son BBVA y Santander.

En 2007, **BBVA** y Gmp suscribieron un acuerdo por el que la entidad bancaria adquiere el Parque Empresarial Foresta, ubicado en una zona de nuevo desarrollo en el barrio madrileño de Las Tablas, al norte de la capital. Allí construirá su nuevo centro corporativo, en el que invertirá más de 700 millones de euros para integrar a sus 6.500 empleados de Madrid a partir de 2010.

El nuevo centro tendrá unos 100.000 metros cuadrados y contará con varios edificios. El traslado a la nueva sede permitirá reducir en un 32% el actual gasto operativo inmobiliario en Madrid, según BBVA, ya que la ubicación de todo el personal en más de diez edificios “representaba un importante coste en tiempo destinado a desplazamientos”.

La torre del BBVA en el número 81 del Paseo de la Castellana es uno de los edificios más representativos y emblemáticos de Madrid. Con una altura que supera los 100 metros, el edificio, diseñado por el arquitecto Francisco Javier Sáenz de Oiza, tiene un

total de 49.701 metros cuadrados repartidos en 30 plantas. Está situado en el corazón del centro de negocios de Madrid y en una importante zona comercial.

La venta de este emblemático edificio se engloba dentro de una tendencia generalizada de las grandes empresas del Ibex (como Santander Telefónica y Repsol YPF) de vender la mayoría de sus inmuebles aprovechando el ciclo alto inmobiliario y para afrontar diferentes operaciones corporativas, como la compra del banco holandés ABN Amro por el Santander.

En 2006, Santander anunció que se desprendía de todos los inmuebles que posee en España. Sólo se salvará uno: la histórica sede del Paseo de Pereda, ubicada frente al mar en la capital cántabra. Con la multimillonaria operación, el banco presidido por Emilio Botín recaudó fondos para hacer frente al enorme desembolso que acarreo la compra de ABN Amro.

La entidad toma la decisión de vender los 1.200 locales que albergan sucursales y un total de 44 edificios, entre los que se cuentan el de Castellana 24 y su complejo en Boadilla del Monte (Madrid). En su ciudad financiera, el Santander ubicó sus cuarteles generales. El Santander sigue ocupando los citados edificios, pero en régimen de alquiler a largo plazo y reservándose el derecho preferente de compra.

Con esta operación el banco obtiene cerca de 4.000 millones de euros con la desinversión de todos los inmuebles, a excepción de la sede histórica.

La venta de edificios sirvió para cubrir una parte de la financiación necesaria para absorber ABN Amro. Con el asalto al grupo holandés, el Santander pretende convertirse en uno de los principales actores en un mercado muy deseado en el sector bancario: Brasil.

5.4.4. Gestión de la tecnología

Las entidades financieras españolas han iniciado una carrera que facilita al cliente la conexión y operatividad con la entidad, en todo momento y en cualquier lugar. Se trata de impulsar al máximo la multicanalidad. Algunos ejemplos son:

BBVA ha lanzado a principios de 2014 su plataforma BBVA Wallet, una aplicación descargable en el teléfono móvil que permite a los clientes geolocalizar cada uno de los pagos que realicen y ofrece la posibilidad de financiarlos en el acto. Para utilizarlo, el usuario puede contratar una nueva tarjeta recargable virtual o vincular sus tarjetas existentes. A todos los clientes se les facilita un adhesivo para instalar en el teléfono con el que podrán pagar en los establecimientos con tecnología *contactless*.

La Caixa también apuesta por estos sistemas después de lanzar a finales del 2013, con el apoyo de las tres grandes operadoras, un sistema de pago móvil que llegará al 80% del mercado. La entidad apuesta por la seguridad de esta aplicación, ya que los datos de las tarjetas vinculadas están encriptadas en la tarjeta SIM del teléfono.

La Caixa creó a mediados del 2013 una alianza junto con Banco Santander y Movistar para desarrollar negocios digitales. Desde **Santander**, tampoco se quedan a la zaga y están utilizando su ciudad financiera como banco de pruebas del pago a través de tecnología NFC.

Bankinter también ultima una aplicación de pagos, al margen de las principales operadoras telefónicas. El cliente se descargará un programa en su teléfono en el que debe registrar sus tarjetas. Una vez lo haga, cada vez que realice una operación se genera una tarjeta virtual única que desaparece una vez se pague.

Bancos y operadoras están condenados a entenderse y agilizar los trámites para lanzar sus aplicaciones de pago al mercado. Todo ello, a la vista de que Google anuncia una alianza con MasterCard para lanzar una tarjeta de débito de prepago. El buscador aspira a ser un canal para realizar sus transacciones y a cobrar una tasa a las entidades por aceptar sus tarjetas en el mismo.

La Caixa ha sido en 2013 designada por Global Banking Innovation como la entidad más innovadora del mundo. Bajo la dirección de Antonio Massanell, director general de CaixaBank que supervisa las áreas de tecnología e innovación, La Caixa pretende ser líder en banca on-line, a través de Línea Abierta (con más de 6,8 millones de clientes), en banca móvil (con más de 2,1 millones de clientes, el mayor número de usuarios de servicios financieros en España) y en banca electrónica (con más de 10,4 millones de

tarjetas). La Caixa ofrece más de 900 operativas diferentes de Línea Abierta y está disponible en 19 idiomas.

La entidad fue una de las primeras en apostar por el canal móvil en España y encabeza todos los rankings sectoriales en este ámbito. "la Caixa" es la única entidad financiera del mundo que dispone de una tienda de aplicaciones propia, CaixaMóvil Store. "La Caixa" ha sido también la primera entidad financiera española en ofrecer a sus clientes el nuevo sistema de pagos sin contacto, disponible a través de tarjetas o de móviles dotados con el chip NFC. El pago *contactless*, que se ha implantado en las Islas Baleares, permite a los clientes realizar transacciones rápidas en comercios.

Según el presidente de **BBVA**,²⁸⁶ la innovación y la tecnología son, sin duda, la clave en el futuro del sector financiero. La tecnología está transformando el mundo. Ser competitivo en este nuevo entorno requiere fuertes dosis de transformación, unir el mundo físico y el digital, transformar los modelos de distribución y generar nuevos contenidos, productos y servicios. Para todo ello es imprescindible disponer de plataformas tecnológicas, modernas, integradas, modulares y flexibles. BBVA es uno de los pocos que tiene este concepto integral. Según su Presidente disponen de una de las plataformas tecnológicas bancarias más avanzadas del mundo. En España ya está funcionando, y en Estados Unidos también.

5.4.5. Gestión de la información

En su memoria del 2011, BBVA explica el Plan Global de Educación Financiera que se desarrolla con programas específicos en cada área geográfica en la que el grupo está presente: programa "Adelante con tu futuro" destinado a personas bancarizadas o bancarizables, para acompañar los procesos de bancarización que se están desarrollando en América Latina. El programa "Valores de futuro" está diseñado para niños de Primaria y primer ciclo de la ESO en España y Portugal, y apoyo de iniciativas de educación financiera de entidades en Estados Unidos, con programas como "Money smart" para adultos y jóvenes, o "Teach children to save" y "Get smart about credit" para niños.

²⁸⁶ Fuente: BBVA, Memoria 2012, carta del Presidente.

También se ha reforzado el compromiso con la educación financiera con el convenio firmado con la OCDE en el 2010 para que, en el marco del Informe PISA 2012, se realice un estudio sobre las nociones de educación financiera de los jóvenes y llegar a conclusiones como su relación con la actual crisis económica, la relevancia de la misma para generaciones futuras y la importancia de contar con información comparable para plantear políticas y programas de acción.

La memoria del Banco Popular de 2013 destaca que la cultura empresarial del Grupo apuesta por fortalecer los cauces adecuados de información participación de los accionistas.

El Grupo destaca por su empeño en difundir lo antes posible la información anual. De esta manera, se facilita al accionista un periodo de tiempo para solicitar aclaraciones, formular consultas y efectuar propuestas antes de la celebración de la Junta General Ordinaria. Además, desde 2004 la Junta General Ordinaria puede seguirse en directo desde la página web corporativa.

También se destaca que se ha impulsado la difusión del Código de Conducta de Proveedores. Este código ha de ser leído y aceptado por todos los proveedores que contraten con el grupo. Por eso se ha incorporado en sus contratos una cláusula de compromiso con los principios contemplados en dicho código y se reserva el derecho de rescindir sus relaciones contractuales con los que lo incumplan. El Código de Conducta de Proveedores está en proceso de actualización permanente.

El 9 de mayo de 2012, el Estado español interviene Bankia. La noticia es recogida de este modo en *La Vanguardia*:

“El Estado se hizo ayer con las riendas del Banco Financiero y de Ahorros (BFA) y de su filial Bankia -donde tiene un 45% del capital- a través del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), el instrumento dependiente del Gobierno y el Banco de España para pilotar la reestructuración del sector. Este fondo era el titular de un préstamo de 4.465 millones de euros al BFA que ahora se transformará en capital a petición de la propia entidad, que reconoce así su incapacidad para devolver el dinero.”

Desaparece Bankia como grupo financiero independiente, con más de diez millones de clientes y activos de cerca de 300.000 millones de euros. El grupo debe aprobar un plan de viabilidad y reestructurar su negocio y su consejo bajo la tutela del Banco de España, el Ministerio de Economía y Bruselas. Habrá un plan de venta de activos, participaciones empresariales, cierres de oficinas y ajustes de personal. En la nota de intervención, el Ministerio de Economía aclara que “la entrada en el capital se considera el primer paso para garantizar la solvencia, la tranquilidad de los depositantes y disipar las dudas de los mercados sobre las necesidades de capital de la entidad”. Ninguna de las tres cosas estaba clara, como muestran, respectivamente, la falta de auditoría sobre las cuentas del 2011, la retirada de depósitos por parte de miles de clientes y el embate de los inversores.

Los directivos encuestados desarrollan esta visión sobre las alianzas y recursos en los bancos. Para lograr la excelencia perseguida por el Modelo EFQM, dichas alianzas y recursos han de gestionar diversos elementos, tales como las relaciones con los proveedores, alianzas y otros entes externos en apoyo del desarrollo mutuo y la generación de valor. Asimismo, las entidades bancarias deben garantizar el uso rentable y la gestión de los riesgos asociados a los recursos económicos y financieros, así como de edificios, equipos, materiales o tecnología.

Sin embargo, tal y como se observa en los cuestionarios realizados, es posible extraer, en síntesis, que la opinión más extendida entre las personas sondeadas es que los bancos españoles no han tendido a fomentar y valorar lo previamente expuesto, sino que, como expresa la respuesta número 3 (sobre la que existe unanimidad), “han buscado uniones y alianzas para crecer en tamaño y/o reducir costes, y no tanto para dar un mejor servicio al cliente”.

Sostienen que la liquidez ha representado una preocupación únicamente en momentos puntuales, mientras que el objetivo al que tendían las entidades financieras era generalmente el crecimiento. Para dicha estrategia de crecimiento, efectivamente han sido empleadas las alianzas. No obstante, estas alianzas no han perseguido principalmente la mejora del servicio al cliente, sino la expansión en tamaño y la reducción de costes, tal y como se mencionaba previamente en el apartado de las personas, lo que condujo a drásticas reducciones de personal laboral.

A partir de 2008, las necesidades de recapitalización de las entidades financieras, la disminución de la capacidad de las mismas para captar capital, el ingente aumento de la morosidad, el afloramiento de los activos problemáticos, la caída de los niveles de ROA y ROE y la reconfiguración del mapa de las entidades financieras en España han constituido los principales impulsores de los movimientos corporativos, desplazando el servicio al cliente a un segundo plano.

Esto es debido a que los bancos españoles han concentrado su labor en la búsqueda de la supervivencia, procurando crecer en tamaño , mediante compras o fusiones de entidades, reducción de costes, mejora de márgenes, así como fortalecimiento de la liquidez con acceso a los recursos del Banco Central Europeo y financiando al sector público en lugar del sector privado.

Como consecuencia, se ha producido un cierto cierre crediticio al sector privado, tanto por falta de demanda solvente como por decisiones estratégicas de las entidades. Esto guarda estrecha relación con la existencia de un acusado desequilibrio entre el crecimiento de los préstamos a clientes y sus respectivos depósitos, que se resolvió en ese momento mediante el recurso al mercado de deuda, que, a vencimiento de esas emisiones, al no ser renovadas (por el entorno de crisis español), provocó que los bancos dejaran de forma súbita de prestar y, por lo tanto, se convirtieran en agente agravador de la crisis en España.

5.5. Procesos, productos y servicios

5.5.1. Diseño de los procesos optimizando valor para los grupos de interés

La consultora Everis publica en 2013 en su página web²⁸⁷ un estudio sobre gestión comercial de clientes hecho a través de entrevistas en profundidad a ejecutivos de 25 entidades financieras con presencia en España y LATAM. Las conclusiones de ese estudio en el apartado de herramientas de gestión de clientes son las siguientes:

- Sólo un 47% de entidades españolas logra disponer de información plenamente integrada y compartida entre las herramientas que dan soporte a cada parte del ciclo comercial.

²⁸⁷ Fuente: www.everis.com.

- Una de cada tres españolas y una de cada cinco americanas dispone de herramientas específicas de asignación, comunicación y seguimiento de objetivos comerciales; la mayoría realiza estos procesos de forma semiautomática (con hojas de cálculo y correo electrónico).
- La agenda del gestor es mejorable en un 41% de entidades españolas, especialmente en lo relacionado con su funcionamiento e integración con otras herramientas comerciales.

El 2002 es el año donde se empieza a impulsar de manera decidida la banca electrónica y la banca telefónica. En su informe anual de 2002, el BCE reconoce ya la importancia de estos canales, y señala que las sucursales siguen siendo el principal canal de distribución. Sin embargo, cada vez más las entidades incrementan su oferta de servicios de asesoría, al tiempo que abandonan la actividad de mero procesamiento de operaciones. No obstante, en aquel año 2002, todavía se considera a los canales de banca telefónica y electrónica como complementarios de las redes de sucursales.

En su informe de estabilidad financiera del año 2004, el Banco de España reconoce que en España se están instalando cada vez más entidades especializadas en banca electrónica, dada la menor intensidad de costes de este canal.

En el año 2007, el informe del BCE reconoce que la irrupción de los canales alternativos a la red de sucursales son cada vez más frecuentes y pueden ser objeto de problemas. Se señala que la estructura de las sucursales se está modificando en cuanto a ubicación y servicios prestados, con vistas a incrementar su eficiencia en términos de costes y a mejorar su integración en los nuevos canales de distribución utilizados por las entidades de crédito. Estos canales alternativos, básicamente electrónicos, se utilizan no sólo para proporcionar información y ejecutar operaciones, sino también para la promoción y venta de productos bancarios. Este uso creciente de canales electrónicos entraña diversos tipos de riesgos (operacional, de reputación, de liquidez, legal y estratégico).

Pero la irrupción de estos canales alternativos es imparable. Durante los últimos diez años, las entidades financieras han estado atendiendo a sus clientes principalmente a través de tres canales: teléfono, Internet y atención personal en la oficina. Actualmente,

cada vez más entidades incorporan el móvil en los procesos de comunicación e información con sus clientes, enviando mensajes de texto SMS, informando del saldo de sus cuentas o alguna oferta especial. Hoy día en la mayoría de las entidades ya se puede operar a través de la banca móvil. Así mismo ya existen numerosas sucursales, que disponen de entornos wi-fi en sus instalaciones.

La irrupción –y ya adopción– de tecnologías que admiten mayores posibilidades –2.5G, 3G– ha generado la posibilidad de disponer de servicios y productos de Bolsa en Internet sobre un teléfono móvil de tecnología avanzada.

Como ejemplo citamos este de BBVA recogido de la web de la consultora Tecnom²⁸⁸. Mientras la mayoría de entidades financieras seguían enfocados en los tres canales principales, BBVA vio la oportunidad e integró la movilidad en los procesos de negocio de más valor añadido, como es el área de operaciones.

Sin embargo, y a pesar de la existencia y desarrollo de estos canales, las entidades financieras siguieron abriendo oficinas durante el periodo precrisis hasta el año 2006, como se ha visto en esta tesis. Ello significa que la apuesta por estos canales en la banca española ha sido relativa, lo cual, visto con la perspectiva del tiempo, significa que se ha perdido una oportunidad de reestructurar poco a poco el sector en los momentos buenos del mismo.

Pero además de los procesos relativos a los canales de venta, las entidades españolas han avanzado en estos años en procesos relativos a las políticas de concesión y medición de riesgos.

Según la consultora Tecnom, en un estudio publicado en 2013, el principal objetivo de estos proyectos ha sido diseñar unos nuevos procesos de gestión del riesgo de crédito alineados con BIS II y las mejores prácticas del sector, y probar que con la implementación de estos procesos sería posible obtener beneficios económicos. Los principales objetivos:

²⁸⁸ Fuente: www.tecnom.es

- Optimización de los procesos de riesgo de crédito (Admisión, Seguimiento y Recuperación).
- Integración de las herramientas cuantitativas en los nuevos procesos (Scoring/Rating).
- Identificación de aspectos clave a cumplir con los requerimientos de BIS II.
- Incorporar las mejores prácticas del sector.

La CECA desarrolló un proyecto de esta naturaleza cuyos principales resultados fueron los siguientes:

- 1) Optimización de los costes operativos relativos a los procesos de riesgo de crédito.
- 2) Reducción de la tasa de impagados de la cartera de créditos.
- 3) Reducción de la pérdida esperada.
- 4) Identificación de clientes potenciales para la oferta de nuevos productos.
- 5) Cuantificación del valor añadido aportado por los nuevos procesos en base a los costes y niveles de morosidad de los procesos actuales.

5.5.2. Desarrollo de productos y servicios

BBVA resume en su página web la política de productos y servicios en 2013:

- En productos de activo destaca el “Préstamo Inmediato”. Se trata de un préstamo predecidido y contratable de forma multicanal, con importe y precio personalizados sobre la base del análisis comportamental de cada cliente. En financiación al consumo, se comercializa el “Pack Dúo”, que está compuesto por la tarjeta “Después”, en formato pago aplazado para las compras habituales, y la tarjeta complementaria “A tu Ritmo” (*revolving*) para aquellas compras que el cliente prefiera financiar, y una serie de descuentos por compras en establecimientos adheridos.
- En pasivo, en 2013 se desarrollan distintos productos para captar clientes y para premiar su vinculación. Hay que hacer mención al “Depósito Creciente” (que ofrece liquidez y un tipo de interés creciente con el tiempo), el “Depósito 12/18/24” (que aplica tipos de interés preferenciales en aquellos casos en los que se incrementen las posiciones del cliente en los términos regulados por el producto), y el “Depósito BBVA Tranquilidad” (que premia la vinculación,

fundamentalmente en términos de ingresos y de pagos habituales, domiciliación de nóminas, pensiones, recibos y tarjetas). Además, en un entorno de tipos muy bajos, y para aquellos clientes con el perfil inversor adecuado, se está comercializando de forma activa un catálogo diversificado de fondos de inversión, compuesto por fondos mixtos, de renta variable, renta fija a largo y renta fija a corto plazo.

Dentro de la Red Minorista, BBVA sigue muy activo en el desarrollo de productos y servicios para los clientes Premium, un segmento en el que el banco está creciendo de forma importante en España. Además de la comercialización de productos de ahorro, inversión o previsión específicamente diseñados para sus necesidades, se desarrollan distintas iniciativas y privilegios para este colectivo. En primer lugar, para mejorar la experiencia de estos clientes, se está fomentando la relación con el gestor a través de citas programadas, lo que permite un ahorro de tiempo importante, una mayor dedicación y un mejor asesoramiento. En servicios no financieros se ha consolidado la “Family Wealth Community”, primera comunidad cerrada para clientes de BBVA Patrimonios con contenidos de distintos ámbitos de interés: economía, fiscalidad, regulación, novedades jurídicas, inversiones, seguros o empresa familiar. Con esta comunidad se está consiguiendo acercar el conocimiento especializado a los clientes, fomentar el debate y el intercambio de opinión dentro de un foro de personas con inquietudes similares.

Banco Popular desarrolla en su página web una batería muy profunda y amplia de productos destinados a las PYMES. Bajo la campaña “Sé tu propio Jefe”, el banco pone a disposición de los clientes, servicios y productos *on-line*, como *factoring*, *confirming*, *renting*...

La Caixa en su página web hace especial hincapié en las ventajas de la domiciliación de la nómina. Estas son:

- Comisiones cero de mantenimiento
- Tarjetas sin coste anual
- Acceso a cibertarjeta para compras on-line
- Depósito in al 1,75%

Banco Sabadell desarrolla en su página web productos y servicios adaptados a los distintos segmentos: Banca Comercial y Banca de Particulares.

- Banca Personal: desarrolla una oferta de productos específicos para particulares que se ofrecen en el contexto de un asesoramiento personalizado y llevado a cabo por especialistas en gestión de soluciones y propuestas de inversión y ahorro. Dichos especialistas forman una red de apoyo a la gestión de la red de oficinas donde operan estos clientes.
- Banca Retail: su estrategia se basa en combinar los altos estándares de servicio de Banco Sabadell con un elevado nivel de automatización teniendo como base la potenciación del autoservicio a través de los canales a distancia.
- Colectivos y Banca Asociada: unidad de negocio orientada a la captación de particulares a través de su vinculación a sus respectivos colegios profesionales y del personal de las empresas clientes de Banco Sabadell. Fruto de esta vinculación surge una oferta específicamente desarrollada con una vocación de cubrir las necesidades financieras y expectativas de servicio y de gestión patrimonial de estos colectivos, tanto desde el punto de vista personal como profesional.
- Banca de Empresas: de igual modo que Banca de Particulares, la estructura de Banca de Empresas se divide en diferentes segmentos que adaptan sus soluciones a las diferentes necesidades de cada cliente.
- Negocios: ofrece apoyo a la pequeña empresa, comercios, autónomos y emprendedores en su día a día y en el desarrollo de sus proyectos profesionales, aportándoles soluciones adaptadas a sus características de cada modelo de negocio y siempre con un asesoramiento personalizado.
- Pymes: la implicación en el tejido industrial hace que el banco se vea a sí mismo como banco líder en este segmento. Dispone de una amplia red de oficinas con gestores especializados que cuenta con el soporte de especialistas de producto y que junto con la experiencia del segmento de grandes empresas permite ofrecer una amplia gama de productos y servicios con las mejores soluciones para las necesidades de las pymes.
- Grandes empresas: cuenta con una red comercial propia que se beneficia de la larga experiencia acumulada por Banco Sabadell desde su origen, un entorno empresarial por excelencia. Los gestores especializados en grandes empresas y

una amplia oferta de productos y servicios permiten ofrecer en todo momento la mejor solución financiera a estos clientes.

- Negocio inmobiliario: se dispone de un equipo especializado que da servicio de banca tradicional enriquecido con el conocimiento del negocio inmobiliario, tanto local como global, ofreciendo a los promotores los servicios necesarios para mejorar su negocio con oficinas exclusivas.
- Administraciones públicas: tienen un equipo especializado en administraciones públicas que da soporte a la red de oficinas y que de forma continuada ofrece y atiende las necesidades de estos entes públicos, mediante productos y servicios que conforman la oferta financiera y que ofrecen cobertura a las necesidades de tesorería e inversión a corto y largo plazo.

5.5.3. Promoción de productos y servicios

España ha sido tradicionalmente uno de los países donde los consumidores se muestran más reacios a cambiar de banco. Pero lo cierto es que la guerra bancaria para captar nuevos clientes está a la orden del día.

Cada vez son más las promociones y campañas puestas en marcha por los bancos y cajas cuyo objetivo fundamental es captar el dinero de los clientes de otras entidades. Propuestas, en algunos casos, tan atractivas que llegan incluso a generar decepción a los ya clientes de la entidad.

Exención de comisiones, regalos, descuentos, promociones en otros productos e incluso alta rentabilidad en depósitos y cuentas de ahorro remuneradas son, en términos generales, las propuestas de la banca a sus nuevos clientes, durante estos años de profunda crisis. Algunos ejemplos son:

- 1) Cuentas corrientes sin comisiones:²⁸⁹

El **Banco Santander** recibe a sus nuevos clientes con la exención de comisiones en las cuentas vista, con descuentos exclusivos en compañías de seguro, ocio y salud, con tarjetas de débito 4B sin cuotas anuales y con un contrato multicanal para operar

²⁸⁹ Fuente: web comercial entidades 2006

a través de Supernet 2.0, Supernet móvil y Súperlínea. Todo ello bajo el epígrafe “Queremos Ser tu Banco”.

El **BBVA** ofrece también cuentas corrientes sin comisiones (ni de administración ni de mantenimiento), tarjeta de débito sin cuota anual (el primer año) y transferencias gratuitas si el usuario se hace cliente de la entidad por Internet.

Sin comisiones comercializa **Banco Sabadell** su Cuenta Expansión a aquellos clientes que domicilien una nueva nómina, pensión o ingreso regular de al menos 700 euros al mes. Además, el nuevo cliente obtendrá tanto una tarjeta de crédito como de débito gratuitas, así como la tarjeta SIN y la tarjeta Repsol Máxima y se beneficiará de la devolución del 3% en recibos domiciliados.

2) Regalos por domiciliar la nómina:²⁹⁰

La exención de comisiones es el gancho principal utilizado por las entidades para captar nuevos clientes, pero también los regalos en especie por domiciliar la nómina. Así, por ejemplo, **Banco Popular** premia las nuevas nóminas en su Cuenta Nómina El Estirón con un iPad Mini. Para conseguir el obsequio hay que domiciliar una nómina o pensión a partir de 2.500 euros al mes, dos recibos del hogar y contratar una tarjeta de débito y tarjeta Global Élite (realizando con alguna de ellas al menos tres compras al trimestre). Todos los requisitos deben mantenerse, al menos, durante 30 meses.

Los obsequios son el reclamado elegido también por **Bankia** a aquellos que se hagan clientes de la entidad. Si el cliente abre una cuenta con 2.000 euros, podrá elegir entre un juego de vasos de cristal de Bohemia (de 12 piezas) y una cubertería Santa Clara (también de 12 piezas).

3) Productos de ahorro más rentables:²⁹¹

La remuneración también se utiliza como gancho para captar clientes. Un ejemplo es el Depósito Gasol para nuevos clientes de **Banco Popular** que ofrece una

²⁹⁰ Fuente: web comercial entidades 2010

²⁹¹ Fuente: web entidades 2013

rentabilidad diferente en función del plazo y de si el titular es cliente o no en la entidad. Bancopopular-e (perteneciente al Grupo Banco Popular) también puso en marcha una campaña de captación de nuevos clientes con una cuenta de ahorro. Esta cuenta remunera con un interés del 1,00% a aquellos importes que procedan de otras entidades.

Openbank (entidad online del Grupo Santander) ofrecía también a sus nuevos clientes una cuenta ahorro con una rentabilidad del 2% durante los seis primeros meses (posteriormente remunera a un 1% si el cliente tiene domiciliada una nómina de 600 euros y al menos tres recibos). La filial online del Santander comercializa, además, para los nuevos clientes el e-Depósito Open que ofrece una TAE del 2,00% a 13 meses desde una inversión inicial de 5.000 euros.

5.5.4. Distribución de productos y mejora de los procesos de relación con los clientes: innovación

Santander destaca en 2006 que el modelo global de operaciones persigue, maximizar la eficiencia y productividad, reduciendo de forma sostenible los costes de operación pero al mismo tiempo ofreciendo la máxima calidad de servicio

Miguel Montes, Director General Adjunto de **Sabadell**, destacó en una conferencia pronunciada en 2011 en la sede del banco relativa a innovación:

- Sabadell es la primera entidad que tiene un sistema de ingreso de cheques y pagarés a través de banca móvil.
- Primera entidad con una aplicación nativa para Windows phone.
- Primera entidad financiera con aplicación, i-pad.
- Primera entidad en integrar su banca móvil con las redes sociales y contenidos de video.

En su página web **Bankinter**²⁹² aborda la innovación ligada a su fundación. La Fundación de la Innovación Bankinter es fruto natural de la cultura del banco, alineada con los valores y pilares estratégicos de la entidad, con la vocación de ser un modelo rompedor de contribución y compromiso con la sociedad, alejándose radicalmente del

²⁹² Fuente: Bankinter, web corporativa 2009.

concepto tradicional de “fundación”. La Fundación trabaja para ayudar a crear riqueza en el tejido empresarial en España mediante la búsqueda de las redes de conocimiento que promueven la innovación en cualquier parte del mundo y que anticipan las nuevas tendencias. La Fundación es diferente tanto por su enfoque, público objetivo, modelo de gestión, proyectos, miembros que la componen, socios y colaboradores, creación de valor a la sociedad, repercusión en los medios, etc.

BBVA destaca en 2006 sus intenciones:²⁹³ Con relación a los procesos, el Banco dentro de su modelo de gestión enfocado al cliente, ha lanzado el Plan de Innovación y Transformación. Ello supone avanzar en mejorar la oferta a los clientes en dos vías:

- 1) La democratización de la Oferta, haciendo que sectores de la población no bancarizados accedan a los productos bancarios.
- 2) Ampliación de la relación con los clientes ofreciendo nuevos productos financieros y soluciones no financieras.

Todo ello combinado con un Plan Estratégico de Tecnología y Operaciones, para el periodo 2007-2010

BBVA tiene un portal BBVA Innovación que destaca cuáles son en 2013 los principales proyectos innovadores de la entidad y sus responsables:²⁹⁴

- 1) *Customer insight*: el consumidor, analizado con lupa. Esperanza Vigueras es la responsable de este proyecto, que está en la base de la innovación que desarrolla el banco. El área de *customer insight* cuenta con un equipo multidisciplinar formado por gente que viene del mundo del consumo y con perfiles «tan raros para la banca» como los de psicólogos, sociólogos o matemáticos. La responsable de *customer insight* explica que “al principio de todo está la persona: debemos entender al consumidor. Y decimos consumidor, no cliente, porque precisamente queremos entender a la persona tanto en su comportamiento actual como en el futuro, y entenderla no sólo en su comportamiento financiero, sino también en el no financiero”. *Customer insight* cuenta con distintas herramientas, entre ellas un observatorio de tendencias sociales, tecnológicas y económicas que va realizando “un *tracking* permanente

²⁹³ Fuente: BBVA memoria 2006.

²⁹⁴ Fuente: BBVA, Portal Innovación.

para entender hacia dónde va el consumidor”. Vigueras pone varios ejemplos: “El consumidor es hoy más hedonista, concibe el dinero de forma distinta, no lo acumula para ahorrar, sino que lo utiliza para el disfrute”. Por otra parte, se trata de “un consumidor sobreestimulado, con información que le llega de todas partes. Un consumidor que tiene mucha más información ya que hay mucha más transparencia”. La cultura del dato es muy importante para el área de *customer insight*, que ha creado incluso una escuela de formación en el ámbito de la minería de datos para poder contar con los perfiles más apropiados para analizar la gran cantidad de información con la que se trabaja. “Uniando el mundo del dato con el de las tendencias logramos una potencia enorme para, a partir de ahí, desarrollar la innovación”, afirma Vigueras. El objetivo es eminentemente práctico: “Al final lo que queremos es sacar proyectos, hacer negocio y aportar valor para el cliente”, explica la responsable del área. De momento los análisis realizados no son públicos, sólo de uso interno, pero de cara al futuro sí se prevé realizar alguna acción más pública «pero muy controlada».

- 2) Blogosfera BBVA. Los 112.000 empleados del BBVA pueden acceder y participar, si así lo desean, en la llamada Blogosfera BBVA, un proyecto liderado por Carlos Cilveti, quien está impulsando la creación de distintos blogs que de momento son de uso interno. “Nuestro objetivo genérico -explica Cilveti- es transformar el conocimiento individual en conocimiento colectivo del grupo BBVA, generar inteligencia colectiva, y hacerlo de una forma digitalizada. Nuestro objetivo es contar con una red interconectada, generar una red que tenga valor”. En una primera fase el proyecto de blogs es interno “porque el objetivo es generar ventajas competitivas, ser un acelerador de innovación y eso es algo que evidentemente tiene que quedar en el ámbito interno”, afirma el responsable del proyecto. Pero en una segunda fase se prevé compartir con el público en general determinados blogs, o al menos parte de los mismos, como el que publica de forma interna por ahora el servicio de estudios del banco. El desarrollo de la plataforma de blogs, en la que se ha trabajado durante un año, está basada en software libre, en concreto se ha utilizado el gestor de blogs WordPress.

Liderazgo e innovación son dos de los pilares fundamentales de la filosofía corporativa de **La Caixa**; factores que han quedado de manifiesto en el certamen Global Banking

Innovation Awards, promovido por Bank Administration Institute y Finance. El presidente de La Caixa, Isidro Fainé, ha señalado que el premio supone “un reconocimiento al esfuerzo constante de la entidad para desarrollar e incorporar todos aquellos avances tecnológicos que faciliten a los clientes un servicio completo y de calidad para poder gestionar mejor sus finanzas”.²⁹⁵

La entidad también ha sido reconocida como finalista por su nueva Línea Abierta como servicio más innovador en estos mismos premios. Esta nueva línea abierta prima la información básica y más significativa para el usuario. Para el diseño de la misma se han tenido en cuenta las opiniones y recomendaciones de los clientes, además de diversos tests de usuarios que se han llevado a cabo. Se han simplificado los menús y se han optimizado los procesos de contratación y de consulta.

Bajo la dirección de Antonio Massanell, director general de CaixaBank que supervisa las áreas de tecnología e innovación, La Caixa es en 2011,²⁹⁶ líder en banca on-line, a través de Línea Abierta (con más de 6,8 millones de clientes), en banca móvil (con más de 2,1 millones de clientes, el mayor número de usuarios de servicios financieros en España) y en banca electrónica (con más de 10,4 millones de tarjetas).

Este liderazgo se sustenta también en un servicio de calidad, ya que es la entidad con la máxima puntuación de sus servicios de banca on-line, según el citado estudio elaborado por AQMetrix. La Caixa ofrece más de 900 operativas diferentes de Línea Abierta y está disponible en 19 idiomas.

La entidad fue una de las primeras en apostar por el canal móvil en España y encabeza todos los rankings sectoriales en este ámbito. “la Caixa” es la primera entidad financiera del mundo que dispone de una tienda de aplicaciones propia, CaixaMóvil Store, con más de 40 apps distintas, todas gratuitas y adaptadas a los diferentes sistemas operativos móviles.

La Caixa ha sido también la primera entidad financiera española en ofrecer a sus clientes el nuevo sistema de pagos sin contacto, disponible a través de tarjetas o de

²⁹⁵ Fuente: La Caixa, web corporativa.

²⁹⁶ Fuente: <https://blog.caixabank.es/2011/11/la-caixa-lidera-los-rankings-de-banca.html>

móviles dotados con el chip NFC. El pago *contactless*, que se ha implantado en las Islas Baleares, permite a los clientes realizar transacciones rápidas en comercios.

Para los directivos encuestados, los procesos en los bancos se deberían desarrollar de la siguiente manera. Para que cumplan con la propuesta del Modelo EFQM, los bancos españoles deben establecer su diseño y su gestión, así como priorizar las acciones de mejora de los mismos, estimulando la creatividad y la participación. Del mismo modo, deben disponer el modo de desarrollo de los productos y servicios que ofrecen para satisfacer las necesidades de los clientes, además del proceso de producción y distribución de los mismos, para así lograr también una mejora en la relación con los clientes.

En este punto, el sentir general de las personas encuestadas es el expresado en la respuesta número 3. En general, opinan que la rentabilidad de los productos bancarios no es siempre clara y puede conducir a engaños, pudiendo cobrar comisiones que no siempre estaban claras desde el principio.

Es extendido el parecer de que, con la finalidad de vender más productos, se ha descuidado la necesaria transparencia que debería regir las relaciones con los clientes, pudiendo haber constituido otro de los detonantes de la crisis bancaria.

La impresión general es que han comercializado algunos productos que entrañan cierta complejidad y escasa claridad. La venta de productos no adaptados al cliente, simplemente por lograr unos objetivos, a veces mediante prácticas manifiestamente dudosas, es, al parecer de los cuestionarios obtenidos, una de las quimeras de la banca en los últimos años, constituyendo las preferentes o las salidas a Bolsa claros ejemplos de ello.

En este escenario, los departamentos de riesgos de las entidades bancarias valoran la concesión o denegación de las operaciones basándose muchas veces en criterios no tan objetivos como se desearía, lo que convierte el proceso de solicitud de préstamos en algo largo y tedioso.

No obstante, también sostienen que desde 2008-2009 se ha reforzado notoriamente el control sobre las ofertas financieras y el asesoramiento que reciben los clientes.

Como apunte final, se ha apreciado que los procesos de contratación vía telefónica o Internet no han avanzado a gran velocidad. La utilización de canales alternativos a la oficina para realizar contrataciones de productos ha carecido, en general, del impulso necesario por parte de las entidades financieras españolas ya que, mayoritariamente, los procesos no han sido completamente rediseñados para poder realizar contrataciones de productos complejos sin necesidad de requerir la intervención del canal oficina en algún momento de dicho proceso.

5.6. Resultados en los clientes

5.6.1. Percepciones de los clientes

La consultora STIGA²⁹⁷ publica en su página web una serie de estudios sobre calidad de servicio en redes bancarias comerciales. El primero de ellos corresponde al año 2007, que es la antesala de la crisis.

La técnica realizada es el *mystery shooping* y el objetivo es analizar la calidad que la banca española ofrece desde su red de sucursales, detectando carencias en la calidad de servicio y posicionando a las distintas entidades. En total analizan 104 entidades y más de 5.000 oficinas.

En el estudio se analizan los siguientes aspectos que se valoran siendo 10 la máxima puntuación alcanzándose niveles de excelencia a partir de 8.

- 1) Aspectos físicos de las oficinas: 8,32
 - Señalización exterior
 - Limpieza y conservación exterior
 - Confort
 - Orden interno
 - Señalización interna
 - Limpieza y conservación interna

²⁹⁷ Fuente: www.stigacx.com

- Publicidad
- Cajero automático
- 2) Rapidez: 8,28
 - Espera en caja
 - Espera en atención personal
- 3) Trato: 8,60
 - Amabilidad e interés
 - Privacidad
- 4) Explicación de productos: 7,71
 - Claridad de las explicaciones
 - Personalización de la explicación
 - Detalle de la explicación
- 5) Actuación comercial: 4,79
 - Venta institucional
 - Intento de cierre de venta
 - Soporte escrito a la información
 - Venta cruzada
- 6) Índice general de calidad: 7,24

Como puede observarse, el índice general de calidad de la banca española en el año 2007 no llegaba al nivel de excelencia a pesar de que todavía no estábamos inmersos en la crisis. Las entidades mejor valoradas ese año 2007 han sido:

- Líder entre los bancos: Deutsche Bank.
- Líder entre las cajas de ahorro: Ibercaja.
- Líder entre las cajas rurales: Caja Rural de Navarra.
- Líder entre las cooperativas: Caja Laboral Popular.

En el año 2009, ya en plena crisis económica en la que el sector financiero español empezaba a mostrar signos de debilidad si bien todavía un tanto camuflados, el mismo estudio analiza 97 entidades y más de 6.000 oficinas. Los resultados son:

- Aspectos físicos de las oficinas, tales como señalización, limpieza, confort: 8,28
- Rapidez: 8,42
- Trato: 8,27
- Explicación de productos: 6,96

- Actuación comercial: 4,61
- Índice general de calidad: 6,94

Se observa ya una caída brusca de los índices de calidad que están más lejos de los niveles de excelencia. Las mismas entidades que en el año 2007 continúan liderando el sector. En el año 2011 la crisis del sector, como hemos visto, es mucho más aguda. El número de entidades analizadas baja a 66 con más de 5.000 oficinas. Los resultados son:

- Aspectos físicos de las oficinas: 8,40
- Rapidez: 8,63
- Trato: 7,45
- Explicación de productos: 6,42
- Actuación comercial: 3,88
- Índice general de calidad: 6,06

El índice general de calidad apenas sobrepasa los niveles de suficiencia. Entidades que mejor índice general obtienen:

- Deutsche Bank: 7,5
- Caja Laboral Popular: 7,41
- Ibercaja: 7,36
- Barclays Bank: 7,36
- Sabadell Atlántico: 7,32
- BBK: 7,09
- Bankinter: 7,07
- Kutxa: 6,99
- Banesto: 6,97
- Banco Gallego: 6,85

Entidades que peor índice obtienen:

- BBVA: 5,82
- Banco Pastor: 5,81
- Banca Cívica: 5,80
- Catalunya Caixa: 5,62
- Novacaixa Galicia: 5,59

- Bankia: 5,49
- Liberbank: 5,42
- BMN: 5,30
- Caja Rural de Toledo: 5,19
- CAM: 4,92

Los estudios referidos ponen de manifiesto que las redes bancarias españolas no ofrecen un servicio de calidad excelente y además el mismo tiende a deteriorarse con el tiempo. Por ello los resultados alcanzados con los clientes no pueden ser satisfactorios. En el año 2005 la memoria del servicio de reclamaciones del Banco de España ²⁹⁸ arroja las siguientes conclusiones:

Aumento del 7,3% en el número de reclamaciones presentadas, que viene acompañado de un incremento del volumen medio de negocio del total de entidades financieras del orden del 20%, consecuencia del crecimiento y dinamismo del mercado español y reflejo también de la expansión económica observada en el entorno de la Unión Europea. Los datos anteriores indican que el incremento en el volumen de negocio no ha venido acompañado de un crecimiento paralelo del grado de insatisfacción de los clientes de las entidades financieras. Teniendo en cuenta la complejidad y el aumento del número de operaciones realizadas, hay que concluir que ha mejorado el grado de atención a la clientela bancaria, en ese año 2005 con respecto al año anterior.

Sin embargo en el año 2006 el servicio de reclamaciones del Banco de España registra un aumento significativo de las mismas tal y como se recoge en su informe anual. Así, el número de expedientes (por reclamaciones y consultas escritas recibidas) abierto durante el año 2006 ha sido de 6.676 (lo que representa un incremento del 19,7% respecto del ejercicio anterior) y el número de consultas telefónicas atendidas se ha elevado a la cifra de 11.435 (un 38,9% más que en el año anterior).

Son los bancos los que más reclamaciones generan con un 55% de las mismas por encima de las cajas de ahorro (33%).

²⁹⁸ Fuente: BDE Memoria 2005.

En cuanto al ratio número de reclamaciones/volumen de negocio, los datos por entidades indican lo siguiente: dentro de los bancos grandes, las entidades con una mayor ratio, al igual que en el ejercicio anterior, son Santander Consumer Finance, SA, y Banco Santander Central Hispano, SA, seguidos a poca distancia de Banco Español de Crédito, SA, y Bankinter, SA. Los bancos que presentan un mejor ratio son Banco de Sabadell, SA, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, SA, y Banco Popular Español, SA. En el grupo de bancos de tamaño mediano, el mayor ratio lo presenta Citibank España, SA, con un sensible empeoramiento respecto al ejercicio anterior, seguido de Banco Cetelem, SA. En relación al tipo de reclamaciones, la mayoría son por cobros de comisiones y gastos indebidos, seguidos de reclamaciones por intereses.

En nota informativa del 30 de julio de 2012, el Banco de España reconoce que en el 2011 se quiebra una tendencia que hacía que en los últimos tres años las quejas y reclamaciones de los clientes aumentaran de forma significativa.

Un estudio de la consultora EPSI Rating, confeccionado en 2012²⁹⁹, revela que las entidades financieras españolas son las que peores índices de satisfacción presentan con sus clientes.

Los resultados están basados en aproximadamente 1.500 encuestas telefónicas como muestra representativa de la población española entre 18-79 años. Las encuestas fueron llevadas a cabo entre el 27 de agosto y el 14 de septiembre de 2012. El índice de puntuación va de 0 a 100. El sector recibe una puntuación de 54,3.

Entre las entidades principales, el estudio resalta que Santander recibe las calificaciones más altas en imagen “y sus clientes son los más leales”. Su puntuación es 60,3. Además, BBVA y Santander son los que sufren la menor caída en calidad del servicio y en valor por el precio pagado. Bankia es la entidad peor valorada con 43,1 puntos.

EPSI Rating asegura que, en general, hoy en día los clientes confían menos en su banco que en 2011. No obstante, matiza que, aún así, los españoles muestran

²⁹⁹ Fuente: www.epsi-rating.com.

“significativamente” una mayor confianza hacia su propia entidad que hacia el sector en general.

Con relación a las reclamaciones que los clientes hacen a los bancos el sector tiene un alto número de reclamaciones de clientes, especialmente en comparación con otros países. Más del 20% de los clientes españoles se han quejado alguna vez a su banco, (por supuesto que hay diferencias entre los bancos) durante el último año; cifra que está en el mismo nivel que el año anterior. Pero la gran diferencia con el año anterior es que tardan más tiempo en resolver las quejas. Casi el 33% de estos clientes que se han quejado perciben que sus reclamaciones no han sido resueltas. Es un aumento de 13%. El sector en general no es bueno procesando las quejas. Esto tiene un elevado impacto en las puntuaciones de satisfacción.

La revista *Universia Business Review* (2014) publica un estudio sobre la reputación bancaria en la crisis de las cuatro entidades financieras principales en España: Santander, BBVA, La Caixa y Bankia. La comparación se realiza a través de la construcción de un índice de reputación corporativa³⁰⁰. Este índice se obtiene del análisis de ocho dimensiones:

- 1) Oferta
- 2) Trato al cliente
- 3) Innovación
- 4) Marca del empleador
- 5) Integridad
- 6) Liderazgo
- 7) Fiabilidad
- 8) Reputación social corporativa

Las cuatro primeras tienen que ver con resultados con los clientes, mientras que las cuatro últimas se analizan en resultados ante la sociedad.

La muestras del estudio está compuesta por 400 clientes bancarios, 100 de cada entidad. A partir de sucesivos análisis confirmatorios se construye el índice del modelo de

³⁰⁰ Ruiz, B., Esteban, A. y Gutiérrez, S. (2014). "Reputación bancaria durante la crisis Económica". *Universia Business Review*, Tercer trimestre número 43, pp.9-15.

reputación bancaria, que se descompone en 26 variables. Se observa que la reputación global media de Bankia (2,77) se aleja drásticamente de la del resto de entidades: Santander (7,89), BBVA (7,42) y La Caixa (7,35).

CUADRO 18: VARIABLES DE REPUTACIÓN BANCARIA PARA LOS CLIENTES

DIMENSIÓN	VARIABLE
Oferta	Ofrece una gama de productos amplia y completa. Ofrece las mejores condiciones en productos bancarios. En esta entidad resuelven rápidamente cualquier problema o incidencia.
Trato al cliente	Tengo un gestor comercial que normalmente se anticipa a mis necesidades. Los empleados son expertos. El gestor comercial me informa con claridad. El servicio de atención telefónica es competente. Su servicio on-line cumple con mis expectativas.
Innovación	Tiende a ser una entidad innovadora más que imitadora. Suele ser la primera en introducir nuevos productos y servicios. su equipamiento y tecnología suelen estar actualizados.
Marca de empleador	Me parece una buena empresa para trabajar en ella. Se interesa por el bienestar de los empleados. Consigue atraer a empleados de alto nivel.

Fuente: Ruiz, B., Esteban, A., y Gutiérrez, S. (2014). “Reputación bancaria durante la crisis económica”. *Universia Business Review*, Tercer trimestre número 43, pp. 9-15.

Entre las entidades, excluyendo Bankia, las diferencias más significativas con relación a las variables analizadas son:

CUADRO 19: DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	BBVA	SANTANDER	LA CAIXA
Liderazgo	5,98	6,74	6,02
Servicio on-line	7,04	7,69	7,66
Equipamiento y tecnologías	5,83	6,55	5,90

Fuente: Ruiz, B., Esteban, A., y Gutiérrez, S. (2014). “Reputación bancaria durante la crisis económica”. *Universia Business Review*, Tercer trimestre número 43, pp. 9-15.

Los clientes de los bancos están percibiendo una menor familiaridad en su relación con el personal de la entidad en comparación a los clientes de las cajas (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012).³⁰¹ Por su parte, Bravo et al (2009) no observan diferencias sustanciales entre los clientes sobre la percepción que estos tienen de las tres entidades principales, BBVA, Santander y La Caixa.³⁰² Para García de los Salmones et al (2009), los clientes encuentran una mayor vinculación de las cajas con los componentes emocionales que los bancos, que están más orientados a cuestiones económicas y de mercado.³⁰³

5.6.2. Indicadores de rendimiento

Para el Grupo **BBVA**³⁰⁴ una de las herramientas más relevantes para la mejora en la satisfacción del cliente son las Oficinas de Defensor del Cliente que se están implantando por países. En este sentido, durante el ejercicio 2011, se potencia en México la difusión y presencia de la UNE (Unidad Especializada), tanto dentro de la entidad (BBVA Bancomer) como ante el regulador, con el propósito de que los clientes atendidos por esta vía se incrementaran notablemente. Este hecho, según la entidad, ha contribuido fundamentalmente a mejorar la relación cliente-entidad y a crear relaciones a largo plazo. Así mismo, se implantaron nuevos modelos de atención en conjunto con

³⁰¹ Pérez, A.; Rodríguez del Bosque, I. (2012). “Estudio de la imagen corporativa en un contexto de crisis económica”. *Universia Business Review*. N.º 33, pp. 14-39.

³⁰² Bravo, R.; Montaner, T.; Pina, J.M. (2009). La imagen corporativa de la banca comercial. Diferencias entre segmentos de consumidores», *Universia Business Review*, vol. 21, pp. 66-83.

³⁰³ García de los Salmones, M.M., Pérez, A., Rodríguez del Bosque, I. (2009). “Análisis del valor de la marca de las entidades financieras. El efecto halo y el modelo de elección discreta”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, n.º. 2, pp. 25-42.

³⁰⁴ Fuente: BBVA, Informe Anual 2011.

la autoridad suprabancaria, siendo BBVA Bancomer pionero en los mismos, continuando así con el liderazgo en materia de atención a clientes en México.

Con fecha 27 de septiembre de 2011, el Consejo de Administración de BBVA aprobó el nuevo Reglamento para la Defensa del Cliente en España del Grupo BBVA. En él se regulan las actividades y competencias del Servicio de Atención al Cliente y del Defensor del Cliente, entre las que figura realizar un resumen de la actividad en el ejercicio 2011.

El Servicio de Atención al Cliente tramitará todas aquellas reclamaciones y quejas dirigidas tanto al Defensor del Cliente como al propio Servicio de Atención al Cliente en primera instancia, salvo aquellas que competan al Defensor del Cliente según se establece en el nuevo Reglamento.

Éste es un resumen estadístico de las quejas y reclamaciones atendidas durante el ejercicio 2011: las reclamaciones de clientes recibidas en el Servicio de Atención al Cliente del Grupo BBVA en España durante el ejercicio 2011 ascienden a 9.628 expedientes (9.591 expedientes en 2010), de los que 800 finalmente no fueron admitidos a trámite por no cumplir con los requisitos previstos en la O.M. ECO/734. El 94,8% de los asuntos, 8.578 expedientes (8.577 expedientes en 2010) fueron resueltos y concluidos dentro del mismo ejercicio, quedando pendientes de análisis al 31 de diciembre de 2011 un total de 250 expedientes (467 expedientes al 31 de diciembre de 2010).

255.371 encuestas de satisfacción realizadas a clientes.

La Caixa en su informe de Gestión del año 2008³⁰⁵ destaca: el índice de satisfacción de clientes particulares en una escala de 0 a 10 es de 8,5. El índice de satisfacción de clientes empresas en una escala de 0 a 10 es de 8,3.

En 2012, la consultora STIGA realizó para **Banco Sabadell**³⁰⁶ más de 2.800 encuestas telefónicas a clientes con objeto de identificar puntos fuertes y áreas de mejora y actuar

³⁰⁵ Fuente: La Caixa, Informe anual 2008.

³⁰⁶ Fuente: Blog Banco Sabadell, 25 de marzo de 2013.

sobre aquellos aspectos que lo precisen. Sobre una escala de 1 a 7, la valoración estuvo cercana a 6 en todos los aspectos.

A su vez, un grupo de 200 clientes colabora voluntariamente con el banco en la creación de productos y servicios y en la mejora de los mismos, respondiendo a cuestiones como la profesionalidad de su gestor, la amabilidad y el trato personal con el que se les atiende en la oficina o la agilidad en la resolución de conflictos.

Durante 2012, el 50% de las oficinas de la red comercial recibieron, sin previo aviso, la visita de un auditor experto que simulaba ser un cliente. Tras su visita, el auditor o Mystery Shopper valora detalladamente la atención recibida, la rapidez en la resolución de sus consultas y la actitud del gestor comercial. Estas visitas permiten evaluar la calidad de la atención y el servicio frente a diferentes tipos de clientes que solicitan asesoramiento financiero.

El auditor que actúa como supuesto cliente valora especialmente la claridad en las explicaciones sobre los productos ofrecidos, que estos sean adecuados a las necesidades del supuesto cliente y que se le entregue documentación de soporte para poder valorar más detenidamente las características de los productos que el gestor le ha recomendado. La valoración media fue de 5,7 sobre 7.

El equipo de personas que trabaja en la oficina también atiende en ocasiones a falsos clientes enviados por terceros. Los analistas expertos del sector financiero acuden, sin previo aviso, a las oficinas de Banco Sabadell simulando ser un potencial cliente y analizan más de 200 variables. En concreto, el Informe Equos analiza la calidad del servicio prestado por las entidades financieras tras visitar más de 4.000 oficinas de las redes comerciales del sector.

El resultado de todo ello es que el 95% de nuevos clientes afirma que su experiencia con Banco Sabadell ha igualado o superado sus expectativas iniciales.

La confianza depositada por los clientes en el **Banco Popular** es el factor fundamental en el que se sustenta el crecimiento de la entidad.³⁰⁷ Grupo Banco Popular tiene el compromiso de ofrecer un servicio de calidad que dé respuesta a las necesidades de los clientes y que permita alcanzar el máximo nivel de satisfacción.

Con la convicción de que la calidad es medible, desde 2010 se desarrolla un proyecto de medición integral de la calidad. El objetivo principal es identificar la percepción que tienen del banco las distintas tipologías de clientes que en él confluyen. De esta manera, el proyecto se define desde un triple enfoque:

- 1) Bajo la óptica del no cliente, efectuada para analizar aspectos relativos a la actuación comercial de la red ante potenciales clientes.
- 2) Bajo la óptica del cliente, para analizar el nivel de satisfacción del mismo con el servicio recibido en la oficina a la que acude normalmente.
- 3) Y bajo la óptica del cliente interno, para analizar el servicio que los departamentos centrales prestan a la red comercial.

Consiste en difundir una nueva conciencia de la calidad entre las diferentes áreas de trabajo, para actuar ahí donde es necesario avanzar y ofrecer al público un excelente nivel de servicio en las oficinas del banco.

La cultura corporativa de **Bankinter** basa su estrategia comercial en mejorar la experiencia de los clientes en su relación con el banco, como estrategia de diferenciación.³⁰⁸

En 2011, los clientes de Bankinter aumentaron sus niveles de satisfacción con el servicio recibido, gracias sobre todo al incremento de los ratios de calidad percibida en la red de oficinas y en las plataformas de servicio del banco (teléfono, Internet, móvil y broker on line). De forma paralela, el banco presentó un dato de tasa de abandono de clientes que, siendo ya bajo, se redujo aún más durante el ejercicio, pasando de un 6,6% en 2010, al 5,7% de diciembre de 2011.

³⁰⁷ Fuente: Banco Popular, www.bancopopular.es.

³⁰⁸ Fuente: Bankinter, Informe anual 2011.

Los factores más valorados por los clientes en su relación con la red de oficinas del banco han sido el trato y la atención que reciben de los empleados, la agilidad y eficacia en resolver sus consultas y gestiones bancarias, su cualificación y profesionalidad para asesorarles y la dedicación que reciben de su gestor personal.

A pesar de la coyuntura económica y las incertidumbres de los mercados, los gestores de Finanzas Personales, Banca Privada y Banca Personal lograron aumentar la satisfacción de los clientes respecto a su gestión y asesoramiento durante el ejercicio 2011.

En Banca de Particulares, por su parte, fue determinante en el descenso del ratio de satisfacción la menor flexibilidad en la negociación de condiciones económicas asociadas a la prestación de servicios. En lo que se refiere a Banca de Empresas, los atributos más valorados han sido la dedicación y profesionalidad del interlocutor habitual de los clientes.

BBK³⁰⁹ en su informe anual de 2011 analiza sus indicadores de calidad con respecto a clientes. El Área de Investigación Comercial realiza encuestas de forma periódica para conocer la satisfacción de la clientela con los productos y servicios que ofrece la entidad. La principal encuesta es la de Banca Doméstica, en la que anualmente se solicita opinión, tanto con la satisfacción global con la caja, como con la oficina con la que se opera habitualmente, comparados con las principales entidades financieras. Entre los aspectos que se valoran, podemos destacar en la oficina: aspecto físico, trato y profesionalidad; y a nivel de la entidad: solvencia, innovación, gama de productos y compromiso social. En el caso de clientes de Banca Personal, se realiza una amplia consulta con periodicidad bienal, para valorar el Servicio de esta Banca y el de su gestor/gestora, que le atiende.

Los resultados obtenidos en los tres años fueron los siguientes (escala de 1 a 10):

³⁰⁹ Fuente: BBK, Memoria 2011.

CUADRO 20: PERCEPCIÓN DE CLIENTES DE BBK

	2009	2010	2011
Valoración de red de oficinas	7,7	7,4	7,9
Valoración global	7,5	7,4	7,6

Fuente: BBK, Memoria 2011.

Bankia avanza en su página web³¹⁰ las claves de su relación con el cliente y de la medición que quiere hacer para valorar la satisfacción del mismo. Se denomina Plan Avanza y tiene como finalidad establecer una metodología que ayude al diseño de planes de mejora que permitan incrementar la satisfacción del cliente.

Las oficinas y direcciones de zona disponen de una herramienta denominada Planes de Mejora de Calidad que facilita la definición de estos planes. Esta aplicación identifica las distintas fases necesarias para el diseño del plan de mejora, y sugiere posibles acciones que permiten llevar a cabo con éxito la implantación de los mismos.

Dentro de este Plan, se pone a disposición de los empleados el Test de Autorreflexión, documento de apoyo para la reflexión e identificación de los comportamientos más comunes en la actuación comercial con los clientes. Permite que todos los miembros del equipo de una oficina y una zona analicen las pautas que siguen en la atención al cliente y hagan una puesta en común de mejora.

El Servicio de Atención al Cliente de Bankia nace con el espíritu de propiciar una buena relación de la entidad con sus clientes, tratando de preservar su confianza y ofreciéndoles un nivel de protección adecuado mediante la atención y solución de las quejas y reclamaciones de la manera más satisfactoria posible.

Este servicio es independiente de los órganos operativos y comerciales de Bankia, y su función, además de la indicada con anterioridad, es comprobar que las actividades objeto de reclamación se han realizado conforme a lo pactado documentalmente, respetando la legislación vigente y los buenos usos y prácticas bancarias.

³¹⁰ Fuente: Bankia, web, www.bankia.com.

Los servicios de Oficina Telefónica y Banca Personal de Bankia gestionan mensualmente un promedio de 85.400 llamadas.

5.7. Resultados en las personas

5.7.1. Percepciones

Para los empleados de banca sus prioridades tienen que ver con los siguientes aspectos, que se desprenden de la página web del sindicato UGT, sección banca:³¹¹

- La defensa del empleo, como base de garantía de subsistencia del trabajador.
- Regulación de las condiciones de trabajo frente a la continua desregulación salarial y funcional promovida por las patronales.
- Defensa de la carrera profesional en base a méritos y métodos objetivos, en donde se dé una verdadera igualdad de oportunidades.
- Reivindicar y supervisar marcos de regulación de horarios de trabajo, que permitan conciliar la vida familiar y laboral, luchando contra las prolongaciones abusivas de jornada.
- Promover y trabajar por la implantación de políticas de igualdad, para impedir la discriminación de género en las empresas.

La consultora Mercopersonas ³¹² elabora un ranking de las mejores empresas para trabajar en España y en otros países. En su metodología se tienen en cuenta la opinión de expertos, directivos, pero especialmente de los sindicatos y personal de las empresas.

En el año 2005, BBVA, Santander y La Caixa ocupaban el 5.º, 6.º y 7.º puestos respectivamente en España. En ese año otras entidades como Cajamadrid, Banesto, Bancaja, Bankinter o Sabadell aparecían entre las cien primeras. La encuesta del 2008 refleja más o menos el mismo resultado. En la última del 2012 las entidades financieras bajan varios puestos en el ranking, con excepción de Santander y La Caixa.

La consultora Great Place to Work,³¹³ siguiendo una metodología similar a la anterior, publica su lista de las 50 mejores empresas para trabajar en España. En 2007 tan sólo una entidad financiera entra en esa lista, Bankinter. Ninguna aparece en 2012.

³¹¹ Fuente: <http://www.fesugt.es/noticias/20120507-convenio-colectivo-de-banca-2011-2014/>

³¹² Fuente: www.merco.info/es/

Como ya se ha apuntado en esta tesis, Bueno (1987) afirmaba ya que el sector en España es intensivo en empleados y número de sucursales.

Como consecuencia de la enorme crisis del sector, las entidades financieras españolas deben hacer un proceso de reducción de la capacidad instalada que afecta tanto al número de oficinas como al de personas. La UE ha marcado ya un drástico ajuste de personal en las entidades que serán nacionalizadas y las que recibirán ayudas públicas.

Incluimos una tabla con la evolución de la plantilla en el sector financiero español que comprende, entidades de depósito, bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito.

CUADRO 21: EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

AÑO	NÚMERO DE EMPLEADOS
1992	253.197
1993	246.780
1994	246.127
1995	244.908
1996	242.221
1997	242.155
1998	242.268
1999	239.020
2000	238.587
2001	239.895
2002	238.199
2003	239.103
2004	241.164
2005	247.765
2006	265.586
2007	269.920
2008	270.855
2009	263.093

³¹³ Fuente: www.greatplacetowork.es

2010	257.578
2011	242.726
2012	238.000

Fuente: Banco de España 2012.

Estos datos son demoledores porque ponen de manifiesto que el sector ha crecido en número de empleados incluso inmerso en años de crisis (2008), alentado por un crecimiento de la actividad, que como hemos visto ha estado ligado al crédito hipotecario. En vez de invertir en canales alternativos y a la vez racionalizar el número de oficinas, las entidades financieras han apostado por un crecimiento del número de empleados ligado a la actividad.

Ello trae como consecuencia que sobra mucha gente en el sector porque la planificación no ha sido buena y no se ha tratado a la plantilla con una visión estratégica de futuro. Algunos ejemplos anunciados a finales del 2012 son:

- Bankia: Comunica que reduce su plantilla un 28%, lo que supone 6.000 empleos.
- NovaCaixa Galicia eliminará 400 oficinas y 2.500 empleos.
- Catalunya Caixa anuncia un ajuste grande que deja en manos de su posible comprador.

José Manuel Ocaña (Secretario sección sindical **BBVA**) comenta los siguientes aspectos en la Junta de Accionistas del banco (14 marzo 2014): “Estamos viviendo tiempos difíciles, en los que el nivel de exigencia social para todas las instituciones se acrecienta y las sociedades financieras somos especialmente requeridas para contribuir a mejorar la situación; hemos superado conjuntamente con esfuerzo una primera fase, especialmente dura para quien está físicamente en el día a día en primera línea de atención a la clientela y se ha situado a nuestra entidad en una posición de referencia, con una integración de otras empresas del sector, Unnim Banc, mediante un pacto laboral que podemos considerar ejemplar y al que creemos puede aportarse un esfuerzo adicional considerando situaciones personales y familiares complicadas. Esa responsabilidad social que se nos exige y para la que valoramos iniciativas como ‘Yo soy empleo’ debe ir más allá y aprovechar cualquier oportunidad de realizar un esfuerzo en la creación de puestos de trabajo y su mantenimiento, lo que redundará positivamente en la calidad del

servicio, por lo que pedimos medir cuidadosamente la repercusión sobre el mismo que tenga cualquier proyecto que en búsqueda de una razonable eficiencia pudiera afectarlo”.

Esta valoración resume perfectamente la percepción de los trabajadores de banca en los años de crisis.

El sindicato de **Comisiones Obreras en La Caixa**³¹⁴ hace las siguientes propuestas de conciliación con la vida familiar y mejora de la vida laboral, fomentando la igualdad entre los trabajadores:

- Eliminación de toda práctica discriminatoria de género, en cuanto a embarazos, bajas previas, bajas maternales, para que en ningún caso incida negativamente en el desarrollo profesional (permanencia en cargo, categoría, promoción, ascenso o retribución variable) de la mujer en nuestra entidad.
- Garantizar la igualdad de trato y de valoración en las pruebas de selección a las personas que estén utilizando cualquier medida de conciliación.
- Informar, formar y motivar a las mujeres, para que participen en todos los procesos de promoción profesional.
- Una política retributiva transparente y no discriminatoria en los SSCC, Banca Privada y Oficinas de Empresas.
- Una política transparente de dotación de personal para conseguir una plantilla que posibilite la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, así como la no prolongación de la jornada.
- En las entrevistas se atenderán únicamente a la cualificación requerida para el puesto en cuestión sin considerar aspectos de contenido personal. Los guiones de las entrevistas deben estandarizarse y contener únicamente la información necesaria y relevante para el puesto de trabajo.
- Elaboración de un protocolo de buenas prácticas en el lenguaje de manera que las mujeres sean visibles.
- Mejora de la comunicación de la entidad en igualdad, facilitando la información sobre novedades, noticias sobre buenas prácticas realizadas, potenciando ejemplos positivos.

³¹⁴ Fuente: www.ccoolacaixa.net.

- Formación sobre igualdad de oportunidades y perspectiva de género al equipo directivo de La Caixa, tanto a la Alta Dirección como a responsables de la gestión de RRHH, mandos intermedios y plantilla en general.
- Fomentar el uso de medidas de conciliación entre los hombres a través de una campaña específica de información.
- Establecer un protocolo general que regule la promoción profesional. Hay que realizar una evaluación de los puestos de trabajo con las competencias requeridas.
- Convocatorias públicas y transparentes de las coberturas de cargos, así como las vacantes de otros puestos en la red territorial y servicios centrales, publicitando criterios y competencias requeridas.
- Incluir medidas de acción positiva a favor de las mujeres en las convocatorias cuando estén subrepresentadas.

Y UGT (**Unión General de Tradel Banco Sabadell**)³¹⁵ hace hincapié en su página web en lo siguiente:

- Mejorar la conciliación de la vida familiar y la profesional anunciando un acuerdo con la dirección de la entidad.
- Denuncia del incumplimiento de las directrices que sobre retribución variable ha establecido la Unión Europea.
- En la Junta de Accionistas del 2014 (marzo) se denuncia la actitud discriminatoria de la entidad para enfermos con minusvalías.

El sindicato Comisiones Obreras se plantea como retos en **Banco Popular**,³¹⁶ dentro de una estrategia de responsabilidad social empresarial, los siguientes:

- La preservación de la salud y la seguridad en el trabajo, particularmente por las repercusiones en el estrés que generan los trayectos a realizar por los trabajadores, así como en los accidentes laborales in-itinere.
- La disminución de la repercusión de la movilidad en el ámbito medioambiental, facilitando que los empleados y empleadas tengan su puesto de trabajo más cerca de su domicilio.

³¹⁵ Fuente: www.ugt-bancosabadell.com.

³¹⁶ Fuente: www.comfia.net.

Un estudio publicado por *Universia Business Review*³¹⁷ analiza la percepción de los directores de sucursales como portavoces e intermediarios entre la entidad y los clientes. La muestra está compuesta por un número proporcional respecto a las cuotas de mercado de las principales entidades financieras españolas. Después del ejercicio de concentración acaecido en España, tras la crisis las cinco mayores entidades suponen una concentración del 80% de la cuota de mercado. Se diseñó un cuestionario básico en escalas de 7 puntos.

Los datos técnicos del trabajo de campo son:

- Directores de entidades bancarias
- 81 elementos
- Ámbito: España
- Respuesta cerrada telefónica
- Distribución: Santander (23), BBVA (18), Caixabank (14), Bankia (9), Sabadell (6), Popular (6) e Ibercaja (5).

La percepción que tienen los encuestados acerca del grado de orientación al mercado es elevado, con una media de 4,89 sobre 7. La orientación a la competencia y la coordinación interfuncional son también importantes.

Por otro lado, los encuestados sugieren un alto grado de gestión del conocimiento, obteniendo un valor medio de 4,95.

Con relación a los recursos que se destinan en las entidades al CRM, los encuestados opinan que los esfuerzos importantes se están haciendo en el liderazgo de la cúpula directiva (5,34), seguido de los recursos tecnológicos (5,20). La gestión de empleados presenta el valor más bajo (4,84).

El estudio finaliza con la percepción que los directores tienen de la adopción del CRM en sus entidades (5,01), muy orientada a que los clientes alcancen proporciones altas de consumo financiero.

³¹⁷ Cambra, J.; Centeno, E.; Olavarria, A.; y Vázquez, R. (2014). "Factores de Éxito de CRM; Estudio exploratorio en el sector bancario español". *Universia Business Review*, tercer trimestre, n.º 43, pp. 5-13.

5.7.2. Indicadores de rendimiento

El 31 de diciembre de 2011, el equipo humano de **BBK**³¹⁸ estaba formado por 2.599 personas, 2.390 desarrollaban su trabajo en la Actividad Financiera y 209 en la Obra Social. En cuanto a la composición de género, el 51,5 % de la plantilla de 2011 estaba compuesto por mujeres.

El perfil medio del equipo humano se corresponde con hombres y mujeres que trabajan a jornada completa y disfrutan de un empleo estable. El rejuvenecimiento del equipo humano de BBK ha sido constante en los últimos años, así como la incorporación progresiva de mujeres a los puestos directivos y técnicos.

A lo largo de 2011 se producen varios hitos relevantes en materia de recursos humanos, varios de ellos asociados a los procesos de integración emprendidos por BBK. Por su relevancia e implicación futura, destaca el acuerdo laboral para el proceso de integración de Bilbao Bizkaia Kutxa, y Caja Vital alcanzado con la mayoría de la representación de los trabajadores el 15 de septiembre de 2011. Asociado al proceso de integración de las redes de BBK y BBK Bank CajaSur, fueron igualmente significativos los acuerdos alcanzados con la mayoría sindical para la integración de trabajadores de BBK Bank CajaSur en BBK y de BBK en Andalucía en BBK Bank CajaSur.

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, es especialmente destacable la realización de una encuesta de clima laboral. Dicha encuesta se desarrolló en el mes de marzo, con el objetivo de escuchar a la organización e identificar áreas de mejora, tanto desde el punto de vista de la satisfacción, como del desempeño y los resultados organizacionales. Los resultados no se publican en la memoria.

Por otro lado, durante el ejercicio 2011 han continuado desarrollándose en BBK nuevas iniciativas para el desarrollo de habilidades directivas y herramientas de evaluación y detección del talento organizativo, las cuales potencian en todos los niveles de la organización la mejora profesional, las habilidades de liderazgo y el trabajo en equipo.

En materia de relaciones laborales, los principales hitos del ejercicio han sido la negociación y la aplicación del Acuerdo Laboral, firmado con la representación sindical

³¹⁸ Fuente: BBK, Memoria 2011.

en enero de 2011, así como su posterior desarrollo mediante la reorganización de la plantilla y de la estructura de negocio.

Para avanzar en los objetivos iniciados en el año, se ha continuado con el proceso de prejubilación previsto en el acuerdo laboral, lo que ha permitido adaptar y gestionar tanto la plantilla como la estructura del negocio al desarrollo de este proceso.

La política de formación ha estado condicionada, de igual modo, por el proceso de integración con el Grupo BBK. Así, con el objetivo de adaptarse en 2012 a los nuevos sistemas operativos del grupo, se está desarrollando un importante esfuerzo de formación en el seno del Proyecto de Gestión del Cambio.

Como primer hito, la entidad ha puesto en marcha la nueva Plataforma de Formación Séneca, así como el Portal de Comunicación Besaidesur, instrumentos esenciales para el desarrollo y soporte de la formación. Igualmente, se han desarrollado iniciativas en materias de riesgos y recuperaciones como consecuencia de la creación de nuevos equipos de trabajo.

Además, como principal novedad en la mejora de procesos y buenas prácticas en materia de Recursos Humanos, destaca la puesta en marcha del proceso anual de Evaluación del Desempeño de toda la plantilla, lo que afirma el compromiso de la entidad con el desarrollo profesional de las y los empleados, así como reconocimiento del compromiso, esfuerzo y mejora continua, a la vez que favorece la comunicación y el mejor desempeño de las personas.

En 2011, la revista *Actualidad Económica*³¹⁹ eligió a **BBVA** como “la mejor empresa para trabajar”. Este galardón supone un reconocimiento al esfuerzo y compromiso del grupo con las cerca de 110.000 personas que forman el equipo BBVA. La publicación, junto a un jurado de expertos, ha realizado un informe detallado de las políticas de recursos humanos de 172 empresas de todos los sectores que desarrollan su actividad en España.

³¹⁹ Fuente: www.actualidadeconomica.com, 26 de julio de 2011.

En esta clasificación se han tenido en cuenta las mejores prácticas en relación con la empresa donde se trabaja mejor. Criterios como la gestión del talento, la política de retribución y de compensación, el ambiente laboral, la responsabilidad social, la formación y la opinión de los empleados han sido determinantes para concluir que este grupo es el mejor para trabajar.

En la entrevista con el presidente de BBVA, Francisco González, destaca la innovación en recursos humanos, así como la apuesta por la tecnología. “En BBVA, además de contar con el mejor talento, es necesario generar las condiciones oportunas para que las personas puedan desarrollar al máximo su potencial”, señala el presidente.

Una oferta profesional atractiva que ayuda a atraer y desarrollar talento en un mercado tan competitivo como el del sector financiero, y la posibilidad de desarrollar una carrera profesional internacional han sido determinantes para escalar puestos en este ranking en el que también se han valorado las medidas encaminadas a mejorar la calidad de vida de los 110.000 empleados que forman parte del Grupo BBVA.

Otros aspectos que han sido muy valorados por la publicación han sido el compromiso de BBVA con la igualdad de oportunidades, a través de su política de movilidad así como la formación (tanto a nivel presencial como a través de e-campus) donde el grupo invierte alrededor de 40 millones de euros anualmente. “En 2011, estamos evolucionando el modelo de formación del grupo que se adapta a los retos y objetivos de crecimiento y desarrollo de talento, con un creciente foco en la especialización y la globalidad y un mayor apalancamiento en la tecnología”, afirma el presidente.

Pero, además de las medidas que ya están implantadas, la revista ha puesto en valor otras en las que BBVA está trabajando para mejorar y seguir siendo una de las empresas punteras no sólo en España, sino a nivel global. Una de ellas ha sido la gestión de la diversidad de género, que se materializa en el proyecto “Diversidad”, y que, a través de comités en todas y cada una de las áreas del grupo, está ayudando a la detección de nuevos aspectos sobre los que actuar.

Además, BBVA sigue apostando por la búsqueda permanente de beneficios y ventajas económicas distintas de las propias del ámbito laboral, en el campo del ocio, la cultura y el deporte con el programa “Pasión por las Personas”.

El programa “Calidad de Vida”, en el que se enmarcan las políticas de conciliación así como el desarrollo de modelos de teletrabajo, no sólo ha sido considerado a la hora de realizar el ránking, sino que es uno de los más aplaudidos dentro de la organización.

Uno de los aspectos clave que sirven al Grupo BBVA en su constante búsqueda de mejora es la Encuesta de Satisfacción del Empleado, que sirve para testar todas estas medidas entre los empleados. De periodicidad bienal, la encuesta es un importante proceso en el que los profesionales de BBVA aportan su opinión sobre asuntos clave, como el ambiente de trabajo o el entorno laboral, constituyendo, por tanto, un proceso esencial para que las áreas puedan identificar potenciales elementos de mejora en los que incidir y trabajar durante los dos años siguientes a su realización.

Tal y como señala el director de Recursos Humanos y Servicios, Juan Ignacio Apoita, “este reconocimiento, del que podemos estar orgullosos, es fruto del esfuerzo diario de todas las personas que formamos parte de BBVA, que hacemos del compromiso del Grupo por ser el mejor lugar para trabajar una realidad”.

Banco Sabadell realiza en el 2011³²⁰ una encuesta de clima laboral junto con Great place to Work. El resultado es el siguiente, sobre 5.811 respuestas.

- El 58% destaca que se trata de un lugar excelente para trabajar.
- El 70% valora positivamente su responsabilidad.
- El 87% tiene claro su responsabilidad.
- El 82% declara trabajar en un lugar seguro.
- El 66% declara tener una buena formación.
- El 81% se declara satisfecho.

La encuesta Opina 2012 en **Bankinter** es analizada en la página web del sindicato Comisiones Obreras. Para este sindicato lo primero que se aprecia es que las

³²⁰ Fuente: Banco Sabadell, Memoria 2011.

consecuencias de la política de gestión de personas de 2011 se han notado en los resultados.

La encuesta Opina 2012 mide 20 aspectos diferentes del clima laboral, de estos 20 parámetros medidos, 16 bajan su valoración. Siendo los siguientes los aspectos que más reducen su satisfacción:

- Formación y desarrollo, pierde 19 puntos, un 29%.
- Gestión Corporativa, pierde 17 puntos, un 22%.
- Proyección externa de la imagen, pierde 17 puntos, un 22%.
- Entorno y medios de trabajo, pierde 15 puntos, un 20%.
- Cultura Bankinter, pierde 15 puntos, un 18%.
- Gestión y organización, pierde 13 puntos, un 21%.
- Ambiente y trabajo en equipo, pierde 12 puntos, un 14%.

Para el sindicato el empeoramiento del clima laboral es evidente (el 80% de los parámetros medidos bajan su puntuación), y entienden que el banco debe trabajar en todos los factores y con todas las áreas y organizaciones ³²¹.

Ángel Ron, presidente de **Banco Popular**, destaca en la página web de la entidad los siguientes aspectos en relación con la política de recursos humanos del grupo.

“Desde hace más de 80 años somos una de las entidades financieras de referencia, por su solidez, rentabilidad, eficiencia, calidad de servicio y capital humano. Nuestro equipo, con más de 15.000 profesionales, está presente en España, Portugal y Estados Unidos.

Creemos en valores como el respeto a las personas, la iniciativa y el compromiso, apostando por el desarrollo del talento, espíritu de trabajo en equipo y cultura del servicio al cliente. Y los ponemos en práctica, siendo por ello reconocidos en los últimos años.

El éxito se debe a todas y cada una de las personas que forman parte del Grupo Banco Popular. Ellas son el motor de la organización, por ello nos interesa lo que tú puedes aportar como futuro profesional de nuestra entidad.”³²²

³²¹ Fuente: web Comfia Grupo Bankinter. www.bankintercomite.es.

³²² Fuente: web Banco Popular sección empleo. www.bancopopular.es.

La página web de Grupo Popular trata de atraer el talento significando los logros en materia de recursos humanos del grupo. En el mismo se puede encontrar un clima favorable de trabajo y propicio al desarrollo profesional y reto permanente. Para Popular las personas son el motor del cambio y la comunicación es el eje para ello, basada en la estructura plana de toda la organización y caracterizada por un contacto directo, fluido y constante, donde todas las personas gozan de libertad para plantear los temas que consideren de interés.

Sin embargo, el resultado final para las entidades financieras durante la crisis ha sido la pérdida de más de 57.000 empleos netos desde el 2008 hasta principios del 2014. Un periodo en el que el sector financiero español ha pasado de emplear a 270.855 personas a solo 231.389.³²³ Tomando la caída de Lehman Brothers como punto inicial de la crisis, en 2008 la banca española habrá destruido 57.011 empleos en dicho periodo.

Semejante volumen de despidos, sin embargo, demuestra que la reestructuración del sector financiero está en pleno auge con la transformación de las entidades nacionalizadas como protagonista. **Bankia** es, de lejos, la entidad con una mayor reducción de plantilla, acometiendo en 2013 con un ERE que afectó a 4.500 personas.

Acuerdos puntuales, como el cerrado con IBM o los contratos de venta de filiales, como el de la inmobiliaria Habitat al fondo Cerberus, están permitiendo rebajar con fuerza el número de salidas traumáticas, pero aunque no se hable de despidos, sí se trata de trabajadores que dejan de estar ligados a la banca española.

Otra entidad nacionalizada, **Novagalicia**, protagonizó otro gran ERE en 2013 por el que prescinde de 2.250 empleados. La cifra fue superada poco después por los 2.600 del ajuste anunciado por **CaixaBank** como consecuencia de las absorciones de Banca Cívica y Banco de Valencia.

³²³ Fuente: Sección Banca UGT. www.ugt.es.

5.8. Resultados en la sociedad

5.8.1. Percepciones

Hemos visto que en la época de bonanza las entidades financieras han concentrado el crédito en activos inmobiliarios. A principios del año 2013, la exposición inmobiliaria potencialmente problemática de las entidades principales queda como sigue en la tabla a continuación.

CUADRO 22: EXPOSICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS AL SECTOR INMOBILIARIO (en € MM)

ENTIDAD	ACTIVOS DUDOSOS	SUBESTÁNDAR (RIESGO IMPAGO)	INMUEBLES ADJUDICADOS	TOTAL
LA CAIXA	11.935	3.144	13.896	28.975
SANTANDER	7.576	2.149	9.236	18.961
BBVA	6.814	2.092	12.761	21.667
POPULAR	6.778	2.352	11.395	20.525
SABADELL	10.069	1.561	11.448	23.078
TOTAL	43.172	11.298	58.736	113.206

Fuente: Banco de España, 2014.

La alta morosidad que proviene de los créditos otorgados al sector inmobiliario, con un volumen ingente de inmuebles adjudicados, hace que las entidades financieras comiencen a restringir el crédito tanto a las familias como a las empresas. Se inicia un proceso necesario, pero duro, de desapalancamiento de las familias, las empresas y el sector público.

CUADRO 23: EVOLUCIÓN DE LOS PRÉSTAMOS EN RELACIÓN AL PIB

AÑO	CRECIMIENTO CRÉDITO/PIB
2004	3%
2005	15%
2011	-10%

Fuente: INE.

La consecuencia de la desaceleración del crédito es un incremento brusco del paro y el empobrecimiento de la sociedad en general.

Sin embargo, si analizamos la vocación social de las entidades financieras, en especial las cajas, concluimos que claramente en España las cajas de ahorro han sido las pioneras de la obra social. Quizás no haya un ejemplo tan claro de entidades/empresas tan volcadas con la sociedad en su conjunto destinando un importante porcentaje de sus beneficios a actividades culturales, sanitarias, de educación o de investigación. A continuación reproducimos la evolución del gasto social de las cajas de ahorro desde el año 2000.

CUADRO 24: EVOLUCIÓN DE GASTO SOCIAL EN LAS CAJAS DE AHORRO

AÑO	BENEFICIO TOTAL MM EUROS	GASTO SOCIAL MM EUROS
2004	4.500	1.000
2005	6.000	1.100
2006	9.000	1.300
2007	10.500	1.800
2008	5.800	1.900
2009	2.500	1.500
2010	1.500	900

Fuente: Informe anual obra social de la CECA 2010.

Sin embargo, entre 2007 y 2010 los resultados del sector se han hundido un 80%. Además la normativa internacional obliga a las entidades a dotar más recursos para incrementar los colchones de capital y por tanto a repartir menos dividendos. No obstante, las cajas españolas han tenido claro que debían mantener a toda costa la obra social por vocación, como elemento clave de fidelización de su clientela y como aspecto diferenciador de los bancos, siendo el planteamiento más social y menos cultural.

La caída de presupuestos se ha paliado gracias a los fondos de reserva constituidos en los años de bonanza.

CUADRO 25: DISTRIBUCIÓN DEL GASTO SOCIAL EN LAS CAJAS EN 2010

CAJA	EUROS Mill	% DESTINADO A ASISTENCIA SOCIAL	ÁREA MÁS DOTADA
LA CAIXA	480,5	68,4	Asistencia social y sanitaria
CAJA MADRID	124,2	29,7	Educación- investigación
NOVA CAIXA GALICIA	86	28,1	Educación-investigación
BBK	83,5	53	Asistencia social y sanitaria
KUTXA	77,7	51,2	Asistencia social y sanitaria
UNICAJA	52,6	27,3	Cultura y tiempo libre
BANCAJA	51,4	28,4	Cultura y tiempo libre
CATALUNYA CAIXA	49,5	23,1	Patrimonio artístico y cultural
CAM	44,2	28,1	Cultura y tiempo libre
IBERCAJA	38,8	32,3	Asistencia social y sanitaria
CAJA NAVARRA	36,5	48,5	Asistencia social y sanitaria
CAJA SOL	32,4	18,8	Cultura y tiempo libre
CAJA ASTUR	30,6	52,7	Asistencia social y sanitaria

Fuente: Informe anual obra social de la CECA 2010.

No cabe duda que las cajas son percibidas por la sociedad como impulsoras del crecimiento económico regional y a la vez impulsoras de una obra social importante que hace que la sociedad sea destinataria de los beneficios obtenidos por la actividad económica. Sin embargo, la crisis del sector ha destapado que también estas entidades se han prestado al juego de la influencia política, existiendo una falta clara de rigor económico en su gestión mucho más influenciada por criterios políticos que han ocasionado el hundimiento de muchas de ellas.

Con relación a los bancos, hay que decir que su vocación de impulsar la obra social ha sido más tardía. Los inicios se pueden encontrar en el antiguo Banco de Bilbao, que ya en los años ochenta empezó a publicar lo que se llamó el Balance Social. Hoy en día existen numerosos ejemplos de participación en obras sociales destacando algunas, como la contribución del Santander al mundo de las universidades o del Banco Sabadell al mecenazgo a través de sus fundaciones.

Pero en los últimos años se está asentando una percepción muy negativa de la sociedad ante las entidades financieras por la venta y comercialización de productos que ocasionan pérdidas a los clientes que no han analizado los riesgos intrínsecos de los mismos, alegando falta de transparencia en la información suministrada por las entidades financieras. Es lo que se ha llamado el “frenesí de la colocación”. Algunos ejemplos de estos productos son:

- Emisiones de acciones preferentes.
- Emisiones de bonos convertibles.
- Productos de cobertura de tipos de interés.

La sociedad tiene una imagen negativa de la banca. Francisco González, presidente de BBVA, en la presentación de los resultados del 2013³²⁴ de la entidad, declara que la crisis financiera necesita mucha más transparencia, señalando como el origen de la crisis a las cajas (algunas de ellas). Declara que ningún banco ha obtenido ayudas públicas y sí las cajas, lo que ha dañado la reputación del sector y ha tenido un gran coste de oportunidad para los bancos y la sociedad española. Señala que es necesario explicar quiénes han sido los responsables de la crisis. El presidente de BBVA señala que la corrupción que ha habido en el sector ha hecho que las entidades trabajen con márgenes ficticios. La cuestión para BBVA es si va a crecer y en qué medida el crédito y el empleo.

Para Isidro Fainé (La Caixa),³²⁵ es inaceptable una tasa de paro del 25%. En la presentación de los resultados 2013 de la entidad, destaca que España ha ganado credibilidad con las reformas y destacó que hay que mantener el desapalancamiento empresarial.

Ángel Ron (Banco Poular)³²⁶ destaca en la presentación de resultados de la entidad que se debe profundizar en las reformas destinadas a la creación de empleo y al fomento de la demanda interna. Hay que seguir controlando el déficit. Ron pide una reforma fiscal que incentive las rentas del trabajo y libere recursos para potenciar el consumo.

³²⁴ Fuente: Diario *El País*, 1 de febrero de 2014, pp. 21-23.

³²⁵ Fuente: Diario *El País*, 1 de febrero de 2014, pp. 21-23.

³²⁶ Fuente: Diario *El País*, 1 de febrero de 2014, pp. 21-23,

El estudio sobre reputación corporativa ya referido en esta tesis, Ruiz et al (2014),³²⁷ se descompone en las siguientes variables analizadas con respecto a la sociedad:

CUADRO 26: VARIABLES DE REPUTACIÓN BANCARIA CON RESPECTO A LA SOCIEDAD

DIMENSIÓN	VARIABLE
Integridad	Entidad abierta y transparente en sus procedimientos. La dirección usa el poder de forma responsable.
Liderazgo	Tiene un Presidente fuerte y respetado. Compañía muy bien organizada.
Fiabilidad	Genera beneficios. Las operaciones son completamente seguras. Su publicidad es atractiva y sincera. Entidad reconocida a nivel internacional.
RSC	Comprometida con la protección del medio ambiente. Y con la ayuda y el progreso social. Papel en la sociedad más allá de la generación de beneficios.

Fuente: Ruiz, B.; Esteban, A., y Gutiérrez, S. (2014). "Reputación bancaria durante la crisis económica". *Universia Business Review*, tercer trimestre, n.º 43, pp. 9-15.

Las diferencias más importantes entre las entidades (excluida Bankia) con relación a las variables analizadas son las siguientes:

CUADRO 27: DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN DE LA SOCIEDAD ENTRE ENTIDADES

VARIABLE	BBVA	SANTANDER	LA CAIXA
Tiene un Presidente fuerte y respetado	6,11	7,13	5,88

³²⁷ Ruiz, B.; Esteban, A., y Gutiérrez, S. (2014). "Reputación bancaria durante la crisis económica". *Universia Business Review*, tercer trimestre, n.º 43, pp. 9-15.

Es una compañía que genera beneficios	7,11	7,53	6,66
Es una entidad reconocida a nivel internacional	7,54	8,22	6,84
Está comprometida con la ayuda y el progreso social	5,14	5,46	6,98
Desempeña un papel en la sociedad más allá del beneficio	5,10	5,49	7,06

Fuente: Ruiz, B.; Esteban, A., y Gutiérrez, S. (2014). "Reputación bancaria durante la crisis económica". *Universia Business Review*, tercer trimestre, n.º 43, pp. 9-15.

Esta percepción de la sociedad es consecuente con la teoría que sugiere que los efectos de la mala reputación de una o mas compañías se pueden transmitir al conjunto del sector en el que opera (Burke et al 2011)³²⁸.

Este es el caso de Bankia. Esta cuestión se convierte en un hándicap a superar por la banca en general, que deberá enfocar sus políticas de reputación a fomentar y transmitir la transparencia de sus operaciones y la responsabilidad de sus directivos en la toma de decisiones.

5.8.2. Indicadores de rendimiento

BBVA entiende la responsabilidad social del siguiente modo.³²⁹ Durante el primer trimestre de 2012, desde Responsabilidad Corporativa (RC) se ha consolidado un nuevo programa, denominado "Balance Social", basado en los sistemas de escucha y diálogo con los grupos de interés del banco y acorde a su visión estratégica. El objetivo de este programa es inventariar los impactos sociales y económicos de BBVA en el desarrollo de las sociedades en las que tiene presencia; impactos éstos derivados, sobre todo, de su actividad financiera principal y, además, de los programas sociales que viene impulsando la entidad.

³²⁸ Burke, R.F.; Martin, G.; Cooper, C.L. (2009). "Corporate reputations: managing opportunities and Threats". Gower London, disponible <http://gowerpublishing.com>.

³²⁹ Fuente: Web corporativa de BBVA: Un banco para todos, extracto Memoria 2011.

Acorde a esta iniciativa, la información anual de RC para el ejercicio 2011 incluye indicadores innovadores que permiten una mejor medición del impacto social de la actividad del grupo, tales como el número de personas que viven en casas financiadas por BBVA, el número de puestos creados durante el ejercicio por el banco o el importe total pagado a sus proveedores.

Por otro lado, y en línea con el modelo de *reporting* integrado, la información no financiera más relevante del año 2011 ha sido publicada en el Informe Anual del Grupo.

Otros hitos a destacar en materia de RC durante este período son los siguientes:

- Banca responsable: finanzas responsables. La revista *Environmental Finance* ha nombrado a BBVA mejor banco de Norteamérica en 2011 en materia de financiación de energías renovables. Este galardón, uno de los más prestigiosos del sector, es resultado de la votación de promotores, asesores, abogados, bancos y otros agentes involucrados en dicha industria. Se reconoce así el compromiso, las capacidades y los resultados de BBVA en el asesoramiento y la financiación de proyectos de energía renovable.
- Orientación al cliente. El portal de RC bancaparatodos.com ha recibido el certificado EURACERT de accesibilidad doble A de WAI (Web Accessibility Initiative) a través de Technosite, empresa del Grupo FUNDOSA (Fundación ONCE). La obtención de esta certificación garantiza que este sitio web está pensado para facilitar el acceso al mayor número de personas, incluidas aquellas con discapacidades o con limitaciones tecnológicas.
- Medio ambiente. BBVA ha vuelto a participar en la campaña “La hora del Planeta”, promovida por la organización ecologista World Wildlife Found (WWF), durante la cual 123 edificios y 424 oficinas repartidas en 220 ciudades de los 12 países donde el grupo tiene mayor presencia apagaron sus luces como muestra del compromiso del banco por combatir el cambio climático. Además, en línea con este compromiso, BBVA se ha adherido a la iniciativa “CDP Carbon Action”, programa del que ya forman parte 35 inversores institucionales que gestionan un total de activos por valor de 7,6 billones de dólares, y cuyo propósito es instar a las empresas para que adopten medidas que supongan una reducción directa de la emisión de gases efecto invernadero.

- Compromiso con la sociedad. BBVA destinará 1,9 millones de euros para apoyar 202 proyectos solidarios, de los más de 2.600 propuestos por sus empleados en toda España, a través de la iniciativa “Territorios Solidarios” puesta en marcha por el área de Responsabilidad y Reputación Corporativas de España. El objetivo del programa es acercar más su actividad a la sociedad, implicando a sus empleados en la asignación de recursos. También ha tenido lugar el lanzamiento del proyecto “BBVA Suma”. Se trata de una plataforma digital de financiación colectiva con fines solidarios que ofrece al usuario la posibilidad de donar la cantidad de dinero que elija, y las veces que quiera, tanto a grandes ONGs que trabajan en los países más conflictivos y pobres del mundo, como a proyectos locales que resultan fundamentales para el desarrollo de la comunidad en la que se encuentra. En materia de emprendimiento social, un total de 44 proyectos han pasado la primera fase de selección de la segunda edición de “Momentum Project”. BBVA y ESADE, con la colaboración de la Fundación PwC, lanzaron el año pasado este programa para dar formación, asesoramiento y apoyo a diez emprendimientos sociales y proporcionarles las herramientas necesarias para incrementar el impacto de su actividad.

En 2010, **La Caixa**,³³⁰ en el Informe de Responsabilidad Corporativa, ofrece una visión panorámica de los avances en materia de responsabilidad corporativa del ejercicio. Asimismo, trata de identificar y dar respuesta a aquellas materias relevantes que son objeto de interés para las personas y colectivos con que se relaciona. El primer paso del proceso de identificación consistió en un estudio de fuentes externas. Así, se analizaron noticias de prensa relacionadas con la Responsabilidad Corporativa, publicaciones de otras entidades del sector líderes en sostenibilidad y de diferentes prescriptores sectoriales, como la Asociación de Usuarios de Bancos, Cajas y Seguros (Adicae), la Iniciativa Financiera del programa medioambiental de las Naciones Unidas (UNEPFI) o el Banco Mundial, y sociales, como la Fundación Ecología y Desarrollo o el World Business Council for Sustainable Development. Como resultado, se detectaron algunos asuntos que se repetían en la mayor parte de las fuentes. Por otra parte, se efectuó una encuesta entre los empleados de la entidad, con el objetivo de que valorasen el grado de importancia para La Caixa de los diferentes asuntos relevantes detectados, así como

³³⁰ Fuente: La Caixa, Memoria 2010.

para que determinasen el nivel de desempeño de la entidad respecto a los mismos. Asimismo, y con idéntico propósito, se realizaron consultas telefónicas a diversos expertos en responsabilidad corporativa, que incluían preguntas de índole cualitativa.

A partir del estudio de materialidad, se determinaron los asuntos de mayor prioridad para los grupos de interés de La Caixa, y que se indican a continuación:

- Solvencia: solidez del balance de la entidad.
- Concesión de financiación: como respuesta a las necesidades de financiación de particulares, autónomos y empresas.
- Medidas anticrimen: adopción de iniciativas para prevenir el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo.
- Comportamiento ético: existencia de un código ético y sistemas de salvaguarda del mismo, políticas para asegurar la transparencia e integridad en las operaciones y adecuación de la oferta de servicios al perfil de riesgo del cliente.
- Innovación en productos y servicios: oferta de fondos de inversión socialmente responsables, en que se consideren criterios sociales, ambientales y de buen gobierno corporativo, además de los estrictamente financieros, en la selección de las compañías que formen parte de la composición del fondo.
- Prácticas laborales: políticas en materia de conciliación, igualdad y movilidad, y canales de comunicación bidireccionales que permitan a los empleados expresar sus dudas, sugerencias o quejas.
- Acción social: programas para cubrir las necesidades sociales, asistenciales y de integración de determinados colectivos, e impulso del desarrollo económico local.
- Satisfacción y servicio al cliente: información clara, sencilla y veraz sobre productos y servicios, y disponibilidad de los gestores comerciales para atender las necesidades de los clientes.

Sabadell mide su responsabilidad social según los siguientes aspectos³³¹: patrocinio y mecenazgo (acción social).

- Las políticas en este campo se sustentan en el compromiso de colaboración del Banco Sabadell con el desarrollo social general, que es consecuente con el

³³¹ Fuente: Sabadell, Memoria de RSC 2012.

compromiso del grupo con la sociedad y su entorno, y con la voluntad de creación de valor.

- Las acciones de patrocinio y mecenazgo forman parte de la estrategia de negocio y se fundamentan en la conciencia cívica y la identidad del grupo. Son actos institucionales que transmiten su cultura y permiten compartir su visión con el entorno, en una forma de relación distinta que considera al mismo tiempo las dimensiones comercial y humana.

Los patrocinios del Banco Sabadell se enmarcan en los siguientes criterios:

- 1) La clara intención social y cultural de los proyectos; los actos nunca son meramente publicitarios, sin que ello implique una renuncia al efecto beneficioso que puedan tener sobre la reputación corporativa o la simple inversión económica.
- 2) El prestigio de las instituciones que los promueven.
- 3) Los beneficios a medio y largo plazo.
- 4) La localización, dando prioridad a los ámbitos donde el grupo tiene presencia.

Según el tipo de actuaciones en este campo, se distingue entre las acciones sociales y las culturales:

- Acción social:
 - a) Educación, formación e investigación. Actividades y proyectos en todos los ámbitos educativos orientados a la formación y educación de las personas y al progreso social a través de la formación.
 - b) Salud. Proyectos y programas que contribuyan a la mejora de las condiciones sanitarias y a la calidad de vida de la población.
 - c) Integración social y desarrollo comunitario. Proyectos dirigidos a los grupos sociales mas desvalidos que favorezcan su integración en la sociedad, y otros orientados al desarrollo de las comunidades en las que se realicen, seleccionados según el alcance de beneficiarios y su carácter sostenible.
 - d) Voluntariado corporativo. Proyectos de acción social ejecutados gracias a la colaboración desinteresada de los empleados con la colaboración de la empresa como facilitador de las condiciones o medios necesarios para que el proyecto sea factible.

- Acción cultural:
 - a) Patrimonio. Proyectos orientados a la conservación preventiva y a la recuperación del patrimonio histórico y monumental.
 - b) Artes visuales, escénicas y musicales. Programas o colaboraciones orientadas a la promoción y el desarrollo de las artes que especialmente permitan el acceso a la ciudadanía a las expresiones culturales de alto nivel.
 - c) Publicaciones. Ediciones o colaboraciones con instituciones para la promoción de publicaciones de interés social, científico o cultural.

Bankinter,³³² en su memoria de sostenibilidad de 2013, relaciona los índices medidos en su compromiso social. Los mismos son primer dato del 2013, y segundo dato del 2012:

- Número de recomendaciones cumplidas 53: 54
- Número de mujeres consejeras 1: 1
- Mujeres en puestos directivos (%) 34,28: 35,73
- Número de denuncias confidenciales 4: 2
- Rating largo plazo S&P/ Moody's BB/Ba1: BB/Ba1
- Ratio Morosidad 4,98: 4,28
- Calificación GRI A+: A+
- Número de incidencias 5778: 6027
- Incidencias resueltas 48 h (%) 47,8: 51,63
- Satisfacción global de clientes 75,7 :75,1
- Inversión en formación sobre masa salarial 0,48: 0,59
- Empleados formados (%) 95,91: 97,64
- Beneficio neto grupo (millones de euros) 215: 125
- Pertenencia a índices bursátiles responsables 1: 1
- Contribución al PIB (millones de euros) 551,2: 471,2
- Huella de carbono (TmCO₂ empleado) 2,9 :2,8
- Empleados cubiertos por SGA ISO 14001 (%) 21,01: 21,01
- Empleados cubiertos por SGA UNE 170001 (%) 7,5: 7,5

³³² Fuente: Bankinter, Informe de Sostenibilidad 2013.

- Empleados participantes en voluntariado corporativo (%) 3,83: 7,37
- Empleados con discapacidad (%) 1,15 :1,08
- Oficinas accesibles (%) 99,5: 99,5

Las empresas que integran el **Grupo Ibercaja**³³³ tienen como primera y principal responsabilidad la creación y distribución de riqueza; funciones que debe realizar de modo eficiente y rentable si quiere perdurar en el tiempo, siendo, además, ética en sus formas, solidaria con su entorno y respetuosa con el medio ambiente.

Desde esta perspectiva, rentabilidad y responsabilidad social son para las empresas del Grupo Ibercaja conceptos estrechamente vinculados en un sentido bidireccional, ya que no se puede cumplir esa función de creación y distribución de riqueza si no se generan recursos suficientes que permitan la continuidad de la actividad. Y no perdura una empresa si no actúa de forma ética y responsable.

En esta doble dimensión, de perdurabilidad en el tiempo y compromiso con el entorno, se enmarca en el Grupo Ibercaja la Responsabilidad Social Corporativa, cuyos postulados quedan integrados en el modelo de gestión de las empresas que lo forman y le permiten reafirmar el compromiso puesto de manifiesto por Ibercaja a lo largo de sus más de 130 años de vida a través de su actividad financiera y su obra social.

El Grupo Ibercaja presenta desde el año 2005 su Informe Anual de Responsabilidad Corporativa mediante el que pone en conocimiento de todos sus grupos de interés las estrategias, actuaciones y compromisos asumidos en los ámbitos económico, social y medioambiental. Para que la información llegue de una forma homogénea y transparente, se elabora siguiendo las directrices del Global Reporting Initiative (GRI) y sus contenidos son verificados por una firma auditora de prestigio.

En su compromiso con la sociedad, **Banco Popular**³³⁴ ha apostado por la integración laboral de personas con discapacidad y se han firmado acuerdos con entidades especializadas para favorecer el acceso al empleo de personas con discapacidad

³³³ Fuente: Grupo Ibercaja, www.ibercaja.es.

³³⁴ Fuente: Banco Popular, Informe de Responsabilidad Social Corporativa, año 2011.

mediante la orientación laboral, la generación de ofertas de empleo y la sensibilización del tejido empresarial.

En cuanto al acceso a la educación y formación de las personas, más de 3.200 estudiantes se han beneficiado en 2011 de las ayudas y facilidades concedidas para acceder a una educación de calidad y completar su formación. También ha seguido potenciando el voluntariado corporativo.

Desde la perspectiva medioambiental, el banco ha continuado con su firme compromiso de proteger y conservar el entorno a través del desarrollo de distintas iniciativas de eficiencia energética, reducción de emisiones y gestión de residuos. Así, el 78% del total de la energía consumida por el grupo es de origen renovable y en 2011 se ha obtenido un ahorro de 20.046 toneladas de CO₂. Se han implantado sistemas de inmótica en 90 oficinas comerciales adicionales, lo que ha supuesto un 20% de reducción en el consumo energético de dichas oficinas.

Y la nueva sede corporativa ha obtenido la clasificación energética B del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE). Se ha incrementado el uso de papel 100% reciclado y de los sobres neutros de CO₂, alcanzando una reducción en las emisiones del grupo de 255 toneladas de CO₂.

6. RESULTADOS CLAVE DE LAS ENTIDADES: ANÁLISIS 2012-2013

6.1. Resultados precrisis

6.2. Resultados globales años 2012-2013: conclusiones generales del informe Olyver and Wyman

6.3. 2014: La Unión Bancaria y los “stress test”

6.4. Análisis por entidades:

6.4.1. Santander

6.4.2. Grupo BBVA

6.4.3. CaixaBank

6.4.4. Kutxa Bank

6.4.5. Sabadell-Atlántico

6.4.6. Bankinter

6.4.7. Unicaja

6.4.8. Ibercaja

6.4.9. BMN

6.4.10. Popular

6.4.11. Banco de Valencia

6.4.12. Catalunya Caixa

6.4.13. Novagalicia

6.4.14. Bankia

6.4.15. Cajamar

6.4.16. Lieberbank

6. RESULTADOS CLAVE DE LAS ENTIDADES

6.1. Resultados precrisis

Exponemos los resultados de las principales entidades en los años 2005 y 2006 antesala de la crisis:

CUADRO 28: RESULTADO NETO EN 2005 Y 2006 EN LAS PRINCIPALES ENTIDADES (Cifras en EUR MM)

ENTIDAD	BENEFICIO NETO 2005	BENEFICIO NETO 2006
BBVA	4.071	4.971
POPULAR	878	1.091
BANESTO	850	1.927
SABADELL	453	908
SANTANDER	6.220	7.596
BANKINTER	284	208
OTROS	597	328
TOTAL	13.353	17.029

Fuente: Elaboracion propia a partir de información de las entidades.

La AEB, en su informe de 2006, reconoce que estos resultados son magníficos y de gran calidad.³³⁵ Califica el año 2006 como excelente. Ello se debe a que estos resultados se alcanzan con un aumento del margen de intermediación (diferencial de crédito) del 16% y del margen de explotación del 26%. Por otro lado, el ROE pasa del 18,9 % en 2005 al 21,16% en 2006. También destaca que ha sido el 2006 un año excelente en la creación de valor, ya que la capitalización bursatil de los bancos, pasa de 160.098 MM en 2005 a 206.923 MM en 2006, lo que supone un aumento del 29%. La capitalización de los bancos en 2003 era de 109.589 MM. Los activos crecen un 7,1% de 1,5 bn en 2005 a 1,6 bn en 2006.

³³⁵ Fuente: AEB: Memoria 2006.

Ello refleja que la salud de los bancos españoles al inicio del 2007 era muy buena y nada hacía presagiar su desplome. Especialmente significativo es el dato de capitalización bursátil con incrementos importantes de la valoración de las entidades.

6.2. Resultados globales años 2012 y 2013: conclusiones generales del informe Olyver and Wyman

El 28 de septiembre de 2012, la consultora Oliver and Wyman publica su informe sobre las necesidades de capital de la banca española. Estas necesidades se determinan sobre la base de dos escenarios, base y adverso.

1) ESCENARIO BASE

	2012	2013	2014
PIB real	-1,7	-0,3	0,3
PIB nominal	-0,7	0,7	1,2
Tasa de paro	23,8	23,5	23,4
Precio de la vivienda	-5,6	-2,8	0,9
Precio del suelo	-6,7	-12,5	-1,5

Fuente: Olyver and Wyman.

2) ESCENARIO ADVERSO

	2012	2013	2014
PIB real	-4,1	-2,1	-0,3
PIB nominal	-4,1	-2,8	-0,2
Tasa de paro	25	26,8	27,2
Precio de la vivienda	-19,9	-4,5	-2
Precio del suelo	-50	-16	-6

Fuente: Olyver and Wyman.

Por su parte, los resultados para las entidades financieras españolas son los que se incluyen a continuación:

CUADRO 29: GRUPO 1: ENTIDADES QUE NO NECESITAN CAPITAL NI EN EL ESCENARIO ADVERSO

GRUPO	ENTIDADES	EXCESO/DÉFICIT BASE	EXCESO/DÉFICIT ADVERSO
SANTANDER	Santander y Banesto	+25.297 MM	+25.297 MM
BBVA-Unim	BBVA, CaixaSabadell, CaixaTerrasa, Caixa Manlleu	+11.183 MM	+11.183 MM
CaixaBank	Caixa Girona, Cajasol, Caja Guadalajara, CajaNavarra, CajaBurgos, CajaCanarias	+9.421	+5.270
KutxaBank	CajaVital, Kutxa, BBK, Cajasur	+3.132	+2.188
Sabadell- Atlántico	Sabadell, Guipuzcoano, CAM	+3.321	+915
Bankinter		+393	+399
Unicaja	Unicaja, CajaJaén, CajaDuero, CajaEspaña	+1.300	+128

Fuente: Olyver and Wyman, 2012.

CUADRO 30: GRUPO 2: ENTIDADES CON DÉFICIT DE CAPITAL PERO NO NACIONALIZADAS

GRUPO	ENTIDADES	EXCESO/DÉFICIT BASE	EXCESO/DÉFICIT ADVERSO
Ibercaja	Caja3, CAI, Cajacírculo, CajaBadajoz, Cajasatur, CCM,C.Extremadura, CajaCantabria	+492	-2.108

BMN	CajaMurcia, Caixa Penedes, CajaGranada, Sa Nostra	-368	-2.208
Popular	Popular y Pastor	+677	-3.223

Fuente: Olyver and Wyman, 2012.

CUADRO 31: GRUPO 3: ENTIDADES CON NECESIDAD AMPLIA DE CAPITAL EN LAS QUE EL FROB TIENE MAYORÍA

GRUPO	ENTIDAD	EXCESO/DÉFICIT BASE	EXCESO/DÉFICIT ADVERSO
Banco de Valencia		-1.846	-3.462
Novacaixa Galicia	CaixaGalicia, Caixanova	-3.966	-7.176
Catalunya Caixa	CaixaCatalunya, CaixaTarragona, CaixaManresa	-6.488	-10.825
Bankia	Cajamadrid, Bancaja, Caja Insular canaria, Caixa Laietana, CajaAvila, CajaSegovia, Cajarioja	-13.230	-24.743

Fuente: Olyver and Wyman, 2012.

Los datos comparativos de las entidades financieras en los años 2012 y 2013 se recogen en el siguiente cuadro:

CUADRO 32: RESULTADOS DE 2012 Y 2013 POR ENTIDAD (en MM€)

ENTIDAD	BENEFICIO NETO EN 2012	BENEFICIO NETO EN 2013	VARIACIÓN BENEFICIO NETO	MARGEN INTERESES EN 2012	MARGEN INTERESES EN 2013	VARIACIÓN MARGEN INTERESES
Santander	2.295	4.722	105,80%	29.923	26.403	-11%
BBVA	1.676	2.498	49%	15.122	14.525	-4%
CaixaBank	230	569	147,40%	3.872	3.912	1%
Bankia	-19056	460	-	2.750	2.376	-14%

Bankinter	125	211	69%	660	635	-4%
Popular	-2461	210	-	2.719	2.513	-8%
Sabadell	82	203	147,6%	1.868	1.782	-5%
Unicaja	-531	107	-	614	619	-
Ibercaja	-518	-39	-	524	405	-
BMN	-2449	48	-	874	632	-

Fuente: Elaboración propia con datos de las entidades.

Los resultados que presentan los bancos españoles en 2013 demuestran que lo peor ha pasado. Ninguna entre las principales entidades declara pérdidas en 2013 y todas mejoran el resultado del 2012. Esta mejora, sin embargo, se explica sobre todo por la fuerte caída de las provisiones, que en 2012 se dispararon por las exigencias de saneamiento del sector inmobiliario impuestas por los dos primeros Reales Decretos de la reforma financiera. Esta caída de las dotaciones dispara los beneficios, pero la parte alta de las cuentas sigue sufriendo, debido al entorno de los tipos de interés y a que la actividad crediticia todavía no se reanima en el 2013. El margen de interés, que recoge los resultados de la actividad bancaria más típica, seguirá cayendo, pese al descenso del coste de la financiación minorista por el fin de la guerra del pasivo.

Otro de los rasgos comunes a los resultados anuales es el recorte de costes. En 2013 se empiezan a ver los frutos de los planes de ajustes que, en mayor o menor medida, han afectado a todo el sector. Finalmente, otro elemento común a la mayoría de los bancos son las plusvalías que se obtienen por la venta de activos no estratégicos.

6.3. 2014: La Unión Bancaria y los “stress test”

La crisis acontecida en estos años pone en marcha la aventura de la Unión Bancaria. Se trata de un mecanismo de supervisión única que ejercerá la EBA (Autoridad Bancaria Europea) en estrecha colaboración con el Banco Central Europeo. Serán estos organismos los que, además de ejercer un papel tutelador de las entidades financieras, serán la vía de introducción y aportación de liquidez a las entidades que así lo requieran.

Ello significará un fortalecimiento de la credibilidad de la información concerniente a los bancos. El sesgo nacional de la supervisión y regulación dejará de ser un elemento de desconfianza en los inversores.

Por ello, las autoridades europeas han querido comenzar su andadura con el ejercicio de un *stress test* a 130 entidades europeas de los 18 países, consideradas como significativas. Como afirma Ontiveros, es el momento de cuestionarse hasta qué punto estas medidas sirven sólo para supervisar y regular sino para favorecer el crecimiento económico.³³⁶

El 26 de octubre de 2014 se realiza la prueba definitiva de *stress test* a la banca europea antes del traspaso de la supervisión financiera al organismo centralizado con sede en Frankfurt.

El análisis trata de estudiar si la banca dispone de un capital mínimo necesario para afrontar una situación de *stress* económico necesitando un mínimo de capital de un 8%, y en el segundo caso se estudia una situación de gran recesión, en cuyo caso el capital mínimo se sitúa en el 5,5%.

Los bancos europeos más importantes se sometieron a estas pruebas destacando los resultados de la banca española que se analizan a continuación. Además la prueba ha servido para que el BCE verificara la valoración que los propios bancos hacen de su cartera de activos para comprobar si provisionan adecuadamente sus riesgos.

Hay dos tipos de escenarios macroeconómicos.³³⁷

- El escenario base, que es el que en teoría debería absorber la situación económica actual y la esperada para los próximos años.
- El escenario adverso, que sería negativo para la economía ya que implicaría un reducción del PIB superior al 1% en los próximos años.

³³⁶ Ontiveros, E. (2014). “La Unión bancaria en marcha”, *El País*, 9 de noviembre de 2014, p. 18.

³³⁷ Fuente: www.eba.europa.eu.

Respecto el PIB para España, el escenario base es:

- 1% en 2014
- 1,7% en 2015
- 2,2% en 2016

Mientras que el escenario adverso para el PIB para esos años es: -0,3%, -1% y 0,1%, respectivamente.

Respecto al paro en España, también hay escenarios base y adversos para los mencionados tres años:

- Escenario base 2014, 2015 y 2016 es 25,7%, 24,6% y 23,2%, respectivamente.
- Escenario adverso para ese período de tiempo es 26,3%, 26,8% y 27,1%.

También hay escenarios base y adversos para el precio de la vivienda en España:

- Escenario base en 2014, 2015 y 2016 es -4,3%, +0,3% y +3,6%, respectivamente.
- Escenario adverso es -7,4%, -3% y +0,9% para el mismo período de tiempo.

CUADRO 33: RESULTADOS GLOBALES DEL “STRESS TEST” 2014

	Ratio de capital Tier 1				Superavit capital escenario adverso (mil €)
Banco	A 31 Dic.	Tras el ajuste de AQR	En escenario base	En escenario adverso	
Santander	10,38	10,34	11,05	8,95	19.456
BBVA	10,75	10,54	10,24	8,97	13.233
La Caixa	10,28	10,24	10,79	9,25	6.777
BFA-Bankia	10,68	10,60	12,33	10,30	4.767
Popular	10,63	10,06	10,20	7,56	1.756
Sabadell	10,26	10,26	10,16	8,33	2.262
Bankinter	12,04	11,67	11,63	10,8	1.353
Unicaja	11,08	10,88	11,12	8,89	1.141
Kutxabank	12,12	12,03	12,36	11,82	2.278
NCGalicia	10,25	10,18	11,50	9,14	813
Catalunya Banc	12,32	12,21	11,76	8,02	445
BMN	9,44	9,01	10,30	8,09	532
Liberbank	8,66	7,82	8,51	5,62	22
Ibercaja	10,03	10,01	10,31	7,82	641
Cajamar	11	9,95	10,17	7,99	592

Fuente: EBA, año 2014.

CUADRO 34: RESULTADOS DEL “STRESS TEST” 2014, Cuenta de resultados (en M €)

Entidad	Escenario base beneficio 2014	Escenario base beneficio 2015	Escenario base beneficio 2016	Escenario adverso beneficio 2014	Escenario adverso beneficio 2015	Escenario adverso beneficio 2016
Santander	5.576	6.207	5.857	1.841	96	-640
BBVA	933	3.499	3.859	46	1.501	1.873
La Caixa	1.643	2.178	2.593	-354	611	1,34
BFA	1.168	943	1.047	109	-171	-9
Bankia						
Popular	22	613	771	-1.230	-316	66
Sabadell	96	239	240	-491	-157	-80
Bankinter	17	191	218	-153	6	110
Unicaja	191	265	261	-133	-78	-104
KutxaBank	147	211	257	-9	64	69
NC Galicia	97	101	139	-300	-153	-80
Catalunya Banc	-276	-85	-28	-626	-351	-191
BMN	228	344	350	-155	-17	34
Liberbank	104	208	302	-237	-5	106
Ibercaja	126	105	93	-117	-109	-132
Cajamar	89	72	67	-133	-102	-89

Fuente: EBA, año 2014.

6.4 Análisis por entidades

6.4.1. Santander

Santander supera las pruebas de resistencia del test Olyver and Wyman, con un sobrante de capital de 25.297 MM en un escenario adverso. Este exceso es el más elevado en términos absolutos obtenidos por las entidades a examen.

En 2013³³⁸ el banco obtuvo un beneficio neto de 4.370 MM (+90,5%), incrementó sus ratios de capital, llegando a un core capital (Basilea Bis II) del 11,7% y mantuvo la retribución por acción en 0,60 € por quinto año consecutivo. Tiene 13.927 oficinas y 106,6 millones de clientes en todo el mundo.

El activo del banco se redujo un 12,1%, siendo la cifra alcanzar de 1.240,8 MM. Con relación a los stress test de la EBA, Santander podría mantener un ratio de capital de la máxima calidad del 8,95%, aún en el caso de que se produjera el escenario económico más adverso diseñado por el BCE.

El exceso de capital que tendría en el escenario adverso llegaría a 19.456 MM. Todo ello a pesar de que, en un entorno tan adverso, tendría que afrontar provisiones por el deterioro de activos por un importe de más de 35.000 MM. Tomando como referencia el escenario base, Santander lograría mantener un ratio de capital del 11,05% en 2016, muy por encima del 8% exigido en este caso.

6.4.2. Grupo BBVA

El Grupo BBVA cuenta con un colchón de 11.183 MM. Ello supone que el banco logra un ratio de capital principal del 9,6% en el escenario adverso. De esta forma la entidad superaría en 3,6 puntos el ratio mínimo establecido para el escenario adverso que es del 6%. En cuanto al resultado en el escenario base, se alcanzaría un ratio de capital principal del 12,4%, por encima del 9% requerido. Los datos del primer semestre 2012 son:

- Activo total: 622.359 MM
- Core capital: 10,8%

³³⁸ Fuente: Santander, Memoria de actividades 2013.

- Tasa de morosidad: 4%
- Beneficio: 2.374 MM
- Oficinas: 7.485
- Empleados: 112.605

El año 2013 lo cierra con un margen de intereses de 14.613 MM (-3,4%) y un margen neto de 10.196 MM (-8,2%). BBVA cerró 2013 con unos resultados sólidos. La diversificación geográfica del grupo y las dinámicas de los negocios impulsaron la cuenta de resultados. El beneficio atribuido creció un 32,9% respecto al del año anterior, hasta los 2.228 millones de euros.

Los ingresos de carácter más recurrente (el margen de intereses más las comisiones) alcanzaron 19.044 millones de euros, lo que supone un incremento interanual del 3,5% sin tener en cuenta la fluctuación de las divisas (-2,2% a tipos de cambio corrientes). En el último trimestre, el crecimiento de dichos ingresos respecto al trimestre precedente fue especialmente significativo (un 5% en términos corrientes y un 7,9% en términos constantes).

La tasa de mora del Grupo BBVA cerró el año en un 4,6%, con una cobertura del 59%, sin tener en cuenta la actividad inmobiliaria en España. Los indicadores tendieron a estabilizarse en la última parte del año en España, con una caída en los saldos dudosos en el cuarto trimestre. Excluyendo el impacto de la clasificación de los créditos refinanciados, las entradas en mora apenas variaron en el cuarto trimestre frente al anterior. Además, fueron menores a las registradas en cada uno de los dos primeros trimestres.

Con relación a los stress test de la EBA, contaría con un colchón de capital de 13.233 MM para superar el escenario adverso de los *stress test*. El dato muestra que BBVA ha superado el examen de la banca europea. Su ratio de capital se mantendría en el peor supuesto de la prueba en el 8,97%, frente al 5,95% necesario para obtener el aprobado. Su ratio de solvencia de capital es el 10,54%, en el escenario base BBVA apenas se resiente ya que su capital de primer nivel se quedaría en el 10,24%. El ratio de mora de BBVA se sitúa en el 4,05%, mientras que su ratio de cobertura asciende al 63,9%. Su beneficio descendería a 46 MM en el escenario adverso.

6.4.3. CaixaBank

En 2012, el conjunto del Grupo La Caixa tiene un superávit de capital de € 5.720 MM, en el peor de los escenarios macroeconómicos, y de 9.421 MM, en el escenario base. El ratio de capital core en 2014 se situaría en el 9,5%. Las cifras principales del primer semestre de 2012 son las siguientes:

- Exceso de capital: 5.720 MM
- Oficinas: 5.151
- Empleados: 26.728

Sus resultados finales del 2013 destacan el primer año tras la integración del Banco de Valencia y la integración de cinco cajas. CaixaBank ganó un 118% más hasta los 503 MM de beneficio, pero después de 1.208 MM de créditos fiscales lo que origina pérdidas antes de impuestos de 713 MM. La morosidad creció y se situó en el 11,6%.

El grupo incluye a CaixaBank y los activos industriales e inmobiliarios de Critería CaixaHolding.

Con relación a los stress test de la EBA, ha superado con holgura la evaluación del BCE al obtener un superávit de capital de 6.677 MM en el escenario adverso con un ratio de capital de máxima calidad del 9,3% en la hipótesis más negativa. Los altos niveles de capitalización sitúan a CaixaBank como la entidad financiera más solvente entre las 10 mayores del continente por capitalización, así el banco mantendría el 10,3% de capital principal si se produjera el peor escenario previsto por el BCE, comparado con el 9% que registraría BBVA, el 8,9% del Santander y el Deutsche Bank o el 8,1% de BNP.

6.4.4. Kutxabank

Este banco nace a primeros del año 2012, tras la fusión de las cajas vascas (BBK, Kutxa y Vital) e integra también a la cordobesa Cajasur. Según Ollyver and Wyman, en el escenario más adverso contaría con un excedente de capital de € 2.188 MM y un core capital del 11,6%, casi el doble del mínimo exigido. En el escenario base el exceso de capital alcanzaría los € 3.132 MM y el core capital sería del 16,5%.

Resultado del Grupo Kutxabank, diciembre de 2013 (millones de euros). Variación porcentual 2012:

- Margen de intereses: 716,0 (22,3%)

- Rendimiento de instrumentos de capital: 105,4 (26,1%)
- Resultados entidades valoradas por el método de participación: 25,2 n.s.
- Comisiones: 321,6 (4,1%)
- Resultados por operaciones financieras y otros: 153,8 (11,8%)
- Margen bruto: 1.322,0 (13,7%)
- Gastos de administración: 726,4 (-7,4%)
- Amortizaciones: 74,0 (-1,8%)
- Margen de explotación: 521,6 (22,3%)
- Deterioros, amortizaciones extraordinarias y otras provisiones: 470,5 (-24,0%)
- Otros resultados: 42,0 (136,9%)
- Resultado antes de impuestos: 93,1 (33,5%)
- Resultado atribuido al grupo: 108,3 (28,1%)

Con relación a los teste de la EBA, ocupa la primera posición entre las 15 entidades españolas sometidas a examen. Mantendría un ratio de capital del 11,82% en el peor escenario, un nivel de solvencia muy por encima del 5,5% exigido para superar la prueba. En el escenario base llegaría al 12,36% frente al 8% exigido.

6.4.5. Sabadell-Atlántico

El Banco Sabadell realiza un importante esfuerzo de capitalización en el año 2012. El banco presenta un exceso de capital de € 915 MM en la situación más adversa y de € 3.321 MM en el escenario base. En los nueve primeros meses del año 2012, Sabadell logra incrementar su capital en € 3.168 MM, cifra que incluye una ampliación así como el canje de preferentes de la CAM.

El año 2012 ha sido el de integración con la CAM, lo que le obliga a cerrar oficinas y desprenderse de personal hasta el año 2013.

Al cierre del cuarto trimestre del ejercicio de 2013³³⁹, los activos totales de Banco Sabadell y su grupo suman 163.441,5 millones de euros y crecen un 1,2% interanual con relación a los activos totales existentes al cierre del ejercicio de 2012. En las diferentes partidas que conforman el activo consolidado, destaca particularmente el crecimiento de la inversión crediticia bruta de clientes, cuyo total de 124.614,9 millones de euros aumenta un 4,2% de un año al otro al incluir los saldos aportados por BMN-Penedès, Lloyds España y Banco Gallego.

A 31 de diciembre de 2013, los recursos de clientes en balance suman 94.497,2 millones de euros y crecen un 17,9% con respecto al último trimestre de 2012.

A 31 de diciembre de 2013, el margen de intereses totaliza 1.814,7 millones de euros y es un 2,9% inferior al obtenido en 2012. En el segundo semestre del ejercicio, este margen ha ido evolucionando al alza (+10%), en relación con el primer semestre, confirmándose así el cambio de tendencia esperado.

Con todo lo expuesto, el margen bruto es de 3.976,8 millones de euros, un 34,4% más que tras el cierre anual de 2012.

Una vez aplicados el impuesto sobre beneficios y la parte del resultado correspondiente a minoritarios, resulta un beneficio neto atribuido al grupo de 247,8 millones de euros al cierre del año 2013, un 202,6% más que al cierre de 2012.

Con relación al test de la EBA, cuenta con un exceso de capital de 2.265 MM para superar el escenario adverso. Conservaría un ratio de capital de primer nivel del 8,33% en ese escenario. En el escenario base su solvencia apenas descendería 10 puntos básicos.

6.4.6. Bankinter

Según el test de Oliver and Wyman, Bankinter tiene un exceso de capital de € 399 MM, en el escenario más adverso. En el año 2012 la entidad tenía 366 oficinas y 6.020 empleados. La tasa de mora era algo inferior al 4% y el ratio de capital, el 11,83%. El

³³⁹ Fuente: Banco Sabadell, www.bancsabadell.com.

total de activos en 2012 fue de 58.565 MM (59.491 MM en 2011). El resultado neto fue de 124 MM en 2012 (182 MM en 2011).

El banco ha seguido un modelo de negocio de nicho eligiendo a sus clientes y sin grandes crecimientos. Todo ello le ha permitido estar entre las entidades que no van a necesitar capital.

El Grupo Bankinter obtiene al cierre del ejercicio 2013 un beneficio neto de 215,4 millones de euros, un 72,8% más que en 2012. Es el mejor resultado neto del banco de los últimos cuatro ejercicios. El beneficio antes de impuestos alcanza en 2013 los 297,6 millones, un 93% más que en el año anterior.³⁴⁰

Con respecto al test de la EBA en 2014, ha superado con holgura el *stress test*. Es la segunda entidad con un mejor posicionamiento de capital por detrás de KutxaBank. Conserva un ratio de capital de primer nivel del 10,8% en el escenario adverso y un 11,63% en el escenario base. La solidez de las cuentas de la entidad se demuestra en que tendría un exceso de capital en el escenario adverso de 1.353 MM.

6.4.7. Unicaja

Esta caja es el producto de la fusión de Unicaja y Caja España-Duero. Según el informe de Oliver and Wyman, el core capital es el 14,1%, lo que significa 5,1 puntos por encima del exigido, mientras que en el escenario estresado sería el 8,6%.

Unicaja Banco, S. A. es una entidad financiera propiedad 100% de Unicaja (Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Ronda, Cádiz, Almería, Málaga, Antequera y Jaén).

- El beneficio generado en 2013 se ha sustentado en el mantenimiento de un elevado nivel del margen de intereses (612 millones de euros), que supera ligeramente al obtenido en el ejercicio anterior y supone un 1,49% de los activos totales medios. A ello ha contribuido la disminución de los costes de financiación y el incremento del volumen y la rentabilidad de las inversiones en mercados, lo que ha permitido compensar los menores productos financieros

³⁴⁰ Fuente: Bankinter, web corporativa www.bankinter.com.

derivados de un contexto de disminución global del volumen de crédito, de notoria incidencia de la morosidad y de bajos tipos de interés.

Por otro lado, la cifra de ingresos netos por comisiones aumenta un 0,7% respecto a 2012, debido, fundamentalmente, al aumento de los negocios de fondos de inversión y planes de pensiones, que han permitido compensar la disminución producida en otras líneas.

A su vez, los resultados por operaciones financieras alcanzaron los 241 millones de euros, como consecuencia, principalmente, de la realización parcial de plusvalías acumuladas en las inversiones en cartera de renta fija.

- En su conjunto, la mejora de los ingresos ordinarios, la reducción de los gastos de explotación y la obtención de resultados por ventas de cartera de renta fija han permitido, en 2013, la obtención de un resultado antes de saneamientos de 648 millones de euros, superior en un 87% al registrado en 2012.
- Con relación al test de la EBA, su ratio de capital de primer nivel al cierre de 2013 era del 11,08%, descendiendo después de la revisión de los AQR al 10,88%. En el escenario base su ratio subiría al 11,12%, es decir, por encima de su situación actual. El impacto en el escenario adverso sería mayor, ya que su ratio de capital descendería al 8,89%, consiguiendo un exceso de capital de 1.140 MM. La adquisición de Banco Ceiss permitió a Unicaja multiplicar por 12 su beneficio hasta los 547 MM en el primer semestre de 2014.

6.4.8. Ibercaja

En el 2012 de acuerdo al test de Olyver and Wyman , Ibercaja necesitaría en el escenario económico más adverso unas provisiones de capital de € 226 MM. En el escenario base, es decir, sin dificultades macroeconómicas adicionales, contaría con un superávit de capital de 389 MM.

Respecto a los resultados del ejercicio 2013, y aunque han mejorado los márgenes de la actividad financiera, Ibercaja ha debido realizar un esfuerzo en dotaciones por valor de 421 millones de euros, con las que ha completado los saneamientos a los que debía hacer frente Caja3.

Como consecuencia, el ejercicio arroja unos resultados negativos de 29 millones. Tras esas provisiones, el grupo ha reforzado el grado de cobertura de los riesgos y se sitúa en una firme posición para impulsar el negocio y la rentabilidad. La adquisición del capital social de Banco Grupo Caja3 ha sido el hecho más destacable de Ibercaja en el ejercicio.

Con relación al stress test de al EBA en 2014, mantendría un ratio de capital del 7,82% en el escenario más adverso, superando en 2,3 puntos el examen. Ello supone un exceso de capital de 641 MM. En el escenario base la entidad logra mantener un ratio del 10,31% frente al 8% exigido.

6.4.9. BMN

BMN es un grupo resultante de la unión de Cajamurcia, CaixaPenedes, Caja Granada y Sa Nostra. Según el análisis de Olyver and Wyman , BMN tiene unas necesidades de capital de € 2.200 MM en el escenario adverso. La tasa de mora es del 8.08% en el primer semestre del 2012 y tiene 1.454 oficinas y 7.709 empleados.

A lo largo de 2013, el grupo ha realizado un gran esfuerzo de saneamiento, elevándose el total de las dotaciones a 735 millones de euros, cifra que incluye las realizadas en el ejercicio como consecuencia de la reestructuración y reclasificación de créditos refinanciados. De esta forma, el beneficio neto atribuido al grupo asciende a 23 millones de euros.

En 2014,Marenostrum, compuesto por la fusión de Cajamurcia, CajaGranada y Sanostra, conservaría un ratio de capital de primer nivel del 8,09% en el escenario adverso de los test, frente al 5,5% requerido para aprobar y del 10,3%, en el escenario base donde se necesita un 8% para superar la prueba. Contaría con un exceso de capital para superar el peor escenario de 531 MM.

6.4.10. Popular

Según Olyver and Wyman, Banco Popular necesita en un escenario adverso € 3.223 MM, para alcanzar en 2014 un core capital del 6%. Esta cifra supera con creces el equivalente al 2% de los activos ponderados por riesgo, frontera que se establece como

la necesaria a partir de la cual se tienen que recibir ayudas públicas. En el escenario base, Popular tiene un exceso de capital de € 677 MM.

A finales del mes de julio de 2012, el banco ha publicado un plan para los próximos tres años en los que contemplaba hacer una ampliación de capital de € 700 MM y la obtención de plusvalías por valor de € 2.300 MM. Las plusvalías provienen de la venta de algunos negocios del grupo, como su filial para Internet, y el negocio de las tarjetas de crédito. En el primer semestre de 2012, la entidad ha cargado a la cuenta de resultados €930 MM de provisiones a los que hay que sumar €2.400 MM con cargo a reservas como consecuencia de la fusión con Banco Pastor. El plan estratégico del banco para 2012, 2013 y 2014 estimaba € 11.000 MM en provisiones en los tres años. El banco a finales de 2012 contaba con 2.714 oficinas y 17.599 empleados.

Tras el éxito de la ampliación de capital por 2.500 millones €, Banco Popular comienza 2013 recibiendo el respaldo de los mercados, al convertirse en el primer banco español que ha emitido deuda senior (950 millones €) y cédulas hipotecarias (795 millones €) este año. Estas emisiones permiten a Popular financiar el 78% de sus vencimientos de deuda senior para este año.

En el 2013 la entidad consiguió beneficios de 325 MM frente a pérdidas de 2.461 MM el año anterior. El banco volvió a dar dividendo de € 0,04 por acción. La mora se situó en el 14,27%.

En 2014, aprobó el *stress test* como la entidad española con una posición más justa sólo por detrás de Liberbank. Aún así logra superar con holgura la nota exigida por el BCE y la EBA, obteniendo un ratio de capital de primer nivel del 7,56% en el escenario adverso por encima del 5,55% que otorgaba el aprobado y del 10,2% en el escenario base. Cuenta con un exceso de capital de 1.756 MM para superar el escenario adverso de la prueba.

6.4.11. Banco de Valencia

Esta entidad fue intervenida en noviembre de 2011. Según Olyver and Wyman, sus necesidades de capital serían de € 3.462 MM en el peor escenario y de €1.845 MM en el

mejor escenario. A comienzos de verano de 2012 recibió una inyección de capital de € 1.000 MM, siendo la operación suscrita casi en su integridad por el FROB.

En el primer semestre del 2012 la entidad tenía un activo total de € 21.268 MM siendo la tasa de mora el 13,06%. Las pérdidas en este periodo eran de € 251 MM.

6.4.12. CatalunyaCaixa

Se trata de la segunda entidad con más necesidad de capital según Oliver and Wyman. El banco nacionalizado (Catalunya Banc) necesitaba a esa fecha (octubre 2012) € 10.825 MM en el escenario más estresado y € 6.488 MM en el escenario base. Este déficit de capital según se desprende de sus últimas memorias se debe a la fuerte exposición inmobiliaria acumulada antes del 2008, y que en 2012 supone un 24% del total de activos frente al 8,8% de media de las principales entidades.

CatalunyaCaixa ha cerrado el ejercicio 2013 con un margen de explotación proforma de 167,8 millones de euros, con lo que la entidad consolida resultados positivos en su actividad bancaria, después del proceso de ajuste y capitalización. El resultado atribuido al grupo alcanza la cifra de 532,2 millones de euros, considerando el impacto de los créditos fiscales, activados por la nueva normativa fiscal, y los saneamientos realizados. La entidad dispone, además, de una elevada tasa de cobertura situada en el 64,8%, que con garantías hipotecarias alcanza el 138,3%.

El margen de intereses es de 500,4 millones de euros, con una mínima reducción del 2,2% respecto al año anterior, a pesar de la disminución de ingresos financieros producida como consecuencia del traspaso del crédito promotor a la Sareb. Este margen representa una mejora de un 25% respecto al previsto en el plan de negocio pactado con Bruselas y se ha conseguido gracias a una contención de los costes financieros y a la revisión de las condiciones de operaciones con segmentos de corporativa y similares.

El resultado de explotación alcanza los 691,2 millones de euros, gracias a la mejora del margen bruto y a la reducción de los gastos de explotación en un 13,1%, fruto de un plan de racionalización de costes de la entidad. La realización del plan de

reestructuración, aprobado por la Comisión Europea, permitirá conseguir nuevas reducciones de costes y mejoras de eficiencia en los próximos ejercicios.

Durante el ejercicio 2013 la entidad ha completado dos de los aspectos más importantes de su plan de reestructuración: el ejercicio de canje de instrumentos híbridos y el cierre del acuerdo laboral con la totalidad de los representantes sindicales para la aplicación del ERE.

De acuerdo con el plan de reestructuración aprobado por Bruselas, la entidad está acometiendo un conjunto de desinversiones en unidades de negocio que no forman parte de la actividad core de CatalunyaCaixa para estar centrada en su actividad financiera del mercado minorista catalán. De esta forma, en la actualidad hay varios procesos en marcha para vender la plataforma de servicing inmobiliario, así como oficinas ubicadas en zonas de expansión fuera de Cataluña y la cartera de créditos fallidos.

Adquirida por BBVA en julio de 2014, ha sido examinada por el BCE al igual que todas las entidades que recibieron ayudas públicas. La entidad supera con claridad la nota exigida para el aprobado tanto en el escenario base como en el adverso, donde incluso contaría con un exceso de capital de 444 MM. En este escenario el ratio cae con brusquedad descendiendo 4 puntos su nivel de solvencia hasta el 8,02%. La entidad destaca como una de las que mayor ratio de morosidad mantiene con un 10,84%, mientras que su ratio de cobertura es del 57,89%.

6.4.13. Novagalicia

En 2012, el déficit de capital de Novagalicia Banco en el escenario más adverso supera los € 7.000 MM. En el mejor de los casos la entidad necesitaría € 4.000 MM.

Esta entidad fue nacionalizada en septiembre de 2011, aportando el FROB € 2.465 MM.

En el primer semestre de 2012 la entidad arrojaba las siguientes cifras:

- Activo total: € 70.269 MM
- Ratio de capital: 10,45%
- Tasa de mora: 8,46%
- Pérdidas: 1.408 MM

- Oficinas: 919
- Empleados: 9.251

En 2013, NCG Banco³⁴¹ obtuvo un resultado de 871 millones de euros antes de provisiones superando la previsión del plan de recapitalización aprobado en 2012, que preveía un beneficio atribuido de 14,8 millones de euros para el ejercicio 2013. Después de haber destinado 1.309 millones de euros a provisiones y saneamientos el beneficio neto atribuido al grupo es de 18 millones de euros.

En 2014, Abanca, entidad, resultante de la nacionalización y posterior venta de Novagalicia Banco, es una de las entidades en las que menor impacto ha tenido el análisis de calidad de los activos (AQR). La entidad gallega, controlada por el grupo venezolano Banesco, es una de las entidades con la cartera de crédito mejor clasificada y provisionada. Ello se debe en gran medida a que el banco transfirió al SAREB la mayor parte de sus activos problemáticos. Además la entidad recibió más de 8.000 MM de fondos públicos para recapitalizarse. Abanca ha obtenido una hogura de 814 MM en el escenario más adverso.

6.4.14. Bankia

Bankia ha supuesto el mayor desembolso de inyección pública a una entidad financiera en España. La irrupción en escena de su situación financiera provocó una ola de pánico con relación al sistema financiero español.

Según el test de Oliver and Wyman la entidad necesita entre los 13.000 MM y los 25.000 MM según el escenario que se maneje. El 3 de septiembre de 2012 ya recibió del FROB un adelanto de € 4.500 MM.

Con todo ello, la cantidad final necesaria para capitalizar la entidad dependía de varios factores, entre ellos el volumen de activos que traspase al banco malo o las ventas que consiga hacer de sus participadas no estratégicas.

³⁴¹ Fuente: www.ncgbanco.es.

La entidad perdió € 4.448 MM en los seis primeros meses de 2012, y realizó saneamientos extraordinarios por € 7.510 MM. Ha sido el valor que más ha caído en bolsa en 2012 (un 63%). Está pendiente de numerosas reclamaciones de pequeños accionistas que acudieron a la OPV en 2011.

La entidad presentó en noviembre de 2012 un plan estratégico cuyos contenidos fundamentales son:

- Reducción de su plantilla un 28%, con la salida de 6.000 empleados.
- Cierre de 1.100 oficinas.
- Venta de activos no estratégicos por valor de € 50.000 MM.
- El grupo recibirá una inyección de capital público de 22.424 MM.

El objetivo de este plan es volver a beneficios en 2013, reconociendo pérdidas de € 19.000 MM en 2012.

La base de su negocio será aumentar la rentabilidad de los activos que se conservan y firmar operaciones nuevas hasta el 2015 por €52.000 MM fundamentalmente en el mundo de empresas.

A continuación analizamos las principales entidades que componen Bankia:

- Caja Madrid. Caja Madrid ha sido durante mucho tiempo el cuarto grupo financiero más grande de España, con un volumen de negocio de 180.700 millones de euros en 2005. A esa fecha contaba con 12.800 empleados en una red nacional de 1.900 oficinas, así como cuatro sucursales extranjeras en Miami, Lisboa, Dublín y Viena. También contaba con 330 sucursales bancarias en las oficinas de la compañía de seguros Mapfre. Además de su negocio de banca tradicional, Caja Madrid participaba en un grupo de empresas, ya sea directamente o a través de la sociedad holding Corporación Financiera Caja Madrid. Caja Madrid llevaba a cabo el trabajo social a través de dos entidades creadas al efecto Obra Social Caja Madrid y Fundación Caja Madrid. Estas llevan a cabo el trabajo en su nombre en los campos del trabajo social, enseñanza, asuntos culturales y del medio ambiente. En 2005 la cantidad gastada por los dos cuerpos, en nombre de Caja Madrid ascendió a 161 millones de euros. En 2009 Caja Madrid adquirió una nueva sede en un edificio de oficinas

rascacielos recién terminada conocida como Torre Caja Madrid (Caja Madrid Tower). La torre fue pensada originalmente para la empresa española Repsol, y el principal arquitecto fue Norman Foster. La torre tiene 45 plantas en las que se encuentra a 250 metros de altura.

- Bancaja. La Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, nombre comercial Bancaja (en valenciano Caixa d'Estalvis de València, Castelló i Alacant y también Bancaixa), fue una entidad de crédito española de naturaleza fundacional y carácter benéfico-social, cuyo objeto es contribuir a la consecución de los intereses generales, a través del desarrollo económico y social en su zona de actuación. Bancaja fue la entidad financiera más importante de la Comunidad Valenciana, la matriz del sexto grupo financiero español y del tercero dentro del sector de cajas de ahorros, medido por activos totales, con un gran potencial de desarrollo. La entidad se regía por sus estatutos adaptados al Texto Refundido de la Ley de Cajas de Ahorros, aprobado por Decreto Legislativo 1/1997, de 23 de julio del gobierno valenciano, y demás normas que la desarrollan, autorizados mediante Resoluciones del Instituto Valenciano de Finanzas del 8 de octubre de 1997. Su domicilio social estaba en Castellón de la Plana.

Con relación a los resultados del 2013 de Bankia, el beneficio después de impuestos asciende a €608 millones.³⁴² El margen de intereses sube por tercer trimestre consecutivo, hasta alcanzar los €2.567 millones en el año, al tiempo que los gastos de explotación se reducen en un 17% en el ejercicio.

En 2014 y según el test de la EBA, mantendría su solvencia por encima del 10% en el año 2016 incluso en el escenario más adverso. El grupo nacionalizado recibió 22.500 MM para capitalizarse es una de las tres entidades españolas que mejor resultado ha obtenido. La entidad obtendría un ratio de capital del 10,3% en el peor escenario, lo que supone un exceso de capital de 4.763 MM, sobre el mínimo exigible para superar la prueba. Desde que a finales del 2012, se completó la recapitalización de la entidad, el grupo ha generado de forma orgánica a través de sus beneficios y la venta de activos de riesgo 5.472 MM de nuevo capital.

³⁴² Fuente: Bankia, www.bankia.com.

6.4.15. Cajamar

Formada por 19 cajas rurales y Banco de Crédito Cooperativo, mantendría en 2016 un ratio de capital del 7,99% en el peor escenario previsto por el BCE. Su solvencia sería del 10,17% en el escenario base.

6.4.16 Lieberbank

Es la única entidad española que aparece señalada en los *stress test*. El grupo producto de la fusión de Cajastur, CajaExremadura, CajaCantabria y Caja Castilla La Mancha suspendió en uno de los aspectos del examen. La entidad presenta un ratio de capital de máxima calidad del 7,82% después de tamizar el balance del banco al cierre del 2013 por un filtro más duro sobre la valoración de activos. El nivel mínimo fijado por el BCE era del 8%, lo que supone que Lieberbank tiene un déficit de capital de 32 MM. Es una de las 25 entidades a nivel europeo que han suspendido la prueba.

7. DIAGNÓSTICO DE LAS ENTIDADES A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA REDER

- 7.1. Liderazgo
- 7.2. Estrategia
- 7.3. Las personas
- 7.4. Alianzas y recursos
- 7.5. Procesos, productos y servicios
- 7.6. Resultados con los clientes
- 7.7. Resultados con las personas
- 7.8. Resultados en la sociedad
- 7.9. Resultados clave

7. DIAGNÓSTICO DE LAS ENTIDADES A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA REDER

En este último capítulo de la tesis vamos a analizar para cada uno de los criterios facilitadores y para los criterios de resultados si las entidades han aplicado la metodología del modelo en su gestión. Las fuentes de información son las ya relatadas:

- Estudio de memorias de las entidades.
- Encuestas publicadas a clientes y personal de oficinas.
- Servicio de reclamaciones de Banco de España.
- Declaraciones de directivos bancarios y líderes sindicales.
- Aportación de la opinión de diez expertos, directivos del sector. En la búsqueda de apoyo destinado a evidenciar la influencia que la carencia de aplicación de los principios e instrumentos recogidos en el Modelo EFQM ha ejercido en la crisis bancaria actual, se elaboró un cuestionario en profundidad, que versa sobre la actividad y actuación de la banca española en el periodo 2003-2014. Se ha considerado dirigir dicho cuestionario a una muestra de directivos de diversos bancos españoles, que respondieron a dos preguntas de cada una de los cinco criterios agentes facilitadores que componen el mencionado modelo de gestión.

Con respecto a los agentes facilitadores, se analizará el enfoque, es decir, lo que la organización ha planificado desarrollar con respecto a cada criterio agente, así como el despliegue del enfoque o nivel de implantación. Así mismo se analizará el elemento de evaluación y revisión del enfoque y de su despliegue.

Y con respecto a los resultados, se analizarán los atributos de tendencias de estos, si se alcanzan los objetivos y las comparaciones con otros y el ámbito de aplicación de los mismos.

7.1. Liderazgo

CUADRO 35: REDER: VALORACIÓN DE LIDERAZGO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

ENFOQUE	DIRECTRICES	NNO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.	Mayoría de entidades	BBVA , CajaRural Granada, Popular	Sabadell		
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.	Todas las entidades				
DESPLIEGUE		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.	Mayoría de entidades	BBVA	Caja Rural Granada, BBK		
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.	Todas las entidades				
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.	Todas las entidades		Cajarural de Granada		
Aprendizaje y creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.	Todas las entidades				
Mejora e innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.	Mayoría de entidades	BBVA, Caixa			
ESCALA		0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL						

En general hay que decir que lo que se desprende de las memorias es que la mayoría de las entidades han buscado liderar el ranking de beneficios y no aportar valor a la sociedad, a través de un ejercicio de implicación con los grupos de interés. Destaca Sabadell, que desarrolla un plan de implicación con sus grupos de interés a través del Plan Óptima 10, pero no apunta a cuál es el despliegue del plan.

Por su parte, CajaRural de Granada desarrolla una serie de proyectos encaminados a aportar valor a la sociedad. Los define, despliega y mide.

BBVA desarrolla tímidamente una batería de herramientas para relacionarse con sus grupos de interés. Hay ausencia de medición y estructuración del enfoque.

La Caixa se preocupa y desarrolla la innovación como vocación de liderazgo.

BBK se implica con sus grupos de interés a través de la obra social.

Popular desarrolla su declaración de intenciones en su página web.

Los expertos consultados apuntan hacia el desarrollo por parte de las entidades de un liderazgo enfocado a obtener resultados rápidos y posicionarse lo mas arriba posible en los rankings. Hay poco interés en desarrollar un liderazgo que repercuta en el bienestar social de la sociedad en su conjunto.

La puntuación parcial, sería así:

- Enfoque: 45% ya que aunque hay entidades (mencionadas) que se preocupan por sus Grupos de interés, no se encuentran apenas referencias, sobre los procesos necesarios para lograr que el enfoque se desarrolle con éxito. En la misión de las entidades se explicita claramente, su vocación hacia los grupos de interés, que se definen, pero no se desarrollan las estrategias de manera clara.
- Despliegue: 15%, salvo alguna excepción las áreas encargadas del desarrollo del liderazgo y su ejercicio sobre los grupos de interés, son la alta dirección y no resulta evidente, su implantación en áreas intermedias.
- Evaluar, revisar y perfeccionar: 15%. No existen apenas referencias sobre la valoración de los grupos de interés. Salvo alguna excepción, no hay *feedback* sobre las herramientas de dialogo con los grupos de interés.

7.2. Estrategia

CUADRO 36: REDER: VALORACIÓN DE ESTRATEGIA EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

ENFOQUE	DIRECTRICES	NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.		La Caixa, Sabadell, resto entidades	Unicaja		
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.	Mayoría de entidades	La Caixa			
DESPLIEGUE		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.	Mayoría de entidades	La Caixa			
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.	Mayoría de entidades	sabadell			
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.	Mayoría de entidades	Unicaja, Sabadell Bankinter			
Aprendizaje y creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.	Todas las entidades				
Mejora e innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.	Todas las entidades				
ESCALA		0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL						

Unicaja destaca por su vocación estratégica clara hacia el cliente, pero no hay un enfoque implantado, estructurado y medible. Sabadell incluye a los grupos de interés en el desarrollo que hace de su plan estratégico en 2008. Desarrolla el Plan Crea, que se encuentra estructurado en la organización y es medible. La Caixa desarrolla su plan estratégico enfocado a la banca de particulares y la multicanalidad. Popular centra su estrategia en ser un banco de PYMES.

Pero la conclusión fundamental es que la estrategia de las entidades se ha focalizado en demasía, en el crecimiento sin control y poco en desarrollar las expectativas de los grupos de interés, especialmente del cliente, mejorando su calidad de vida y su acceso al crédito y a la multicanalidad. Bankinter dice que mide periódicamente la calidad de servicio como eje de su estrategia de servicio y orientación al cliente.

Entre los expertos consultados existe una unanimidad en que el crecimiento ha estado basado en la inversión en prestamos con garantía hipotecaria, en sus distintas modalidades, sin importar el control de la morosidad. La estrategia de los bancos ha tenido poco que ver con la contribución de éstos a generar riqueza y emprendimiento en la sociedad.

Por puntuaciones parciales:

- Enfoque: 25%. Casi todas las entidades destacan su vocación hacia el cliente y la importancia capital de este. Determinan que el desarrollo de productos adaptados al cliente y la vocación de prestar una buena calidad de servicio son los ejes de la estrategia.
- Despliegue: 15%. Sin embargo, a la hora de implementar la estrategia de orientación al cliente, no se observan planes concretos estructurados por áreas de la empresa. Excepcionalmente se mencionan apertura de más oficinas para llegar a mas clientes (Ibercaja) o la expansión internacional (Caixa).
- Evaluar, revisar y perfeccionar: 20%. Durante los años de crisis, se desarrollan productos de pasivo para captar liquidez, pero no se definen planes concretos de segmentación de clientes ni productos dirigidos a estos segmentos. Tampoco se definen grandes planes de avanzar en la digitalización.

7.3. Las personas

CUADRO 37: REDER: VALORACIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

ENFOQUE	DIRECTRICES	NNO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.	Mayoría entidaes	BBVA, Caixa			
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.	Mayoría de entidades	BBVA			
DESPLIEGUE		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.	Mayoría de entidades	BBVA, Caixa			
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.	Todas las entidades	Sabadell			
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.	Mayoría entidades	BBVA			
Aprendizaje y creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.	Todas las entidades				
Mejora e innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.	Todas las entidades	Caixa			
ESCALA		0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL		<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>

La conclusión general es que las personas han sido tratadas como instrumentos y no como un activo fundamental que emplear para ganarse la confianza del cliente. Como se ha comprobado, las entidades han estado muy preocupadas y han gestionado a fondo el ratio de eficiencia como la principal palanca de gestión de recursos humanos. Por otro lado, se han acentuado en gran medida las prejubilaciones. Hay muy pocas excepciones. BBVA sí desarrolla un plan amplio de formación que despliega y mide. La Caixa hace lo propio, e innova a través de un programa de *coaching*. BBVA mide a través de la encuesta de satisfacción los resultados alcanzados pero no los detalla. Sabadell impulsa el código ético.

Los expertos consultados inciden en que el sector se ha preocupado sobre todo en reducir sus costes laborales a través de prejubilaciones, sin incidir en el desarrollo de canales alternativos a las oficinas y sin desarrollar herramientas de formación de sus empleados. El ratio de eficiencia se ha impulsado solo desde la congelación salarial, el aumento de las prejubilaciones y muy poco desde el desarrollo de fuentes de ingresos variadas y consistentes en el tiempo.

Las puntuaciones parciales serían las siguientes:

- Enfoque: 10%. Para la mayoría de las entidades, el enfoque se ha centrado en mejorar el ratio de eficiencia desde la óptica de la reducción de costes (salarios y prejubilaciones). No existe un enfoque claro de vincular remuneración con productividad. Aún cuando ciertas entidades sí desarrollan planes de formación, solo desde la óptica de la formación virtual se observan avances. No se observan planes de formación destinados a fomentar el liderazgo y la calidad de servicio al cliente.
- Despliegue: 10%. La gestión de recursos humanos no es prioritaria para la alta dirección, salvo en meras declaraciones de intenciones.
- Evaluar, revisar y perfeccionar: 25%. Muchas entidades decalaran que miden el clima laboral, y solo en contados casos se ha constatado que esa medición se publique de manera constante y minuciosa. Por otro lado, no se describen actuaciones tendentes a mejorar los enfoques actuales, salvo La Caixa (con su programa de *coaching*).

7.4. Alianzas y recursos

CUADRO 38: REDER: VALORACIÓN DE ALIANZAS Y RECURSOS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

ENFOQUE	DIRECTRICES	NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.	Mayoría entidaes (alianzas)	Santander	La Caixa		
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.	Mayoría de entidades		La Caixa		
DESPLIEGUE		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.			Todas las entidades (SEPA)	Gestión de edificios mayoría de entidades	
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.			Todas las entidades		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.	Todas las entidades				
Aprendizaje y creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.	Todas las entidades				
Mejora e innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.		Resto entidades	Caixa, BBVA y Bankinter		
ESCALA		0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL				x		

Solo Caixa ofrece y desarrolla un repertorio de alianzas con bancos internacionales con la clara intención de servir mejor a sus clientes. Santander ofrece un ejemplo de una alianza estratégica temporal, pero eficiente para acometer una adquisición (ABN Amro). Todas las entidades han desarrollado un plan para implantar TARGET y SEPA como alianza internacional de pagos transfronterizos en la UE. Algunas de las entidades han gestionado de manera eficaz sus recursos inmobiliarios desprendiéndose de ellos en buena medida. Caixa, BBVA y Bankinter destacan como las tres entidades con mayor vocación en el desarrollo de la innovación tecnológica.

Los expertos coinciden en que las uniones y alianzas han tenido que ver más con la necesidad de adquirir tamaño que con la voluntad de ampliar el servicio al cliente. Por otra parte, la liquidez ha representado la gran obsesión de las entidades, preocupadas por reducir el gap de liquidez, y ello ha originado un cierto parón del crédito.

Las puntuaciones parciales serían las siguientes:

- Enfoque: 25%. Muy pocas entidades han desarrollado alianzas estratégicas encaminadas a proporcionar valor a sus grupos de interés, especialmente accionistas y clientes. Las excepciones comentadas de la Caixa y Santander. Se han desarrollado alianzas con proveedores tecnológicos para el desarrollo de la banca móvil. En cuanto a la gestión de recursos el enfoque ha estado concentrado en:
 - a) Hacer crecer el crédito inmobiliario en la época precrisis.
 - b) Gestionar el gap de LTD en la época de crisis, captando recursos en volúmenes muy superiores a los préstamos.
- Despliegue: 75%. Contamos la alianza SEPA, que ha sido a tope desplegada por todas las entidades e implantada dentro de un calendario razonable de tiempo. Por otro lado, el despliegue de la estrategia de vender los activos inmobiliarios antes de la crisis fue un gran acierto de las entidades.
- Evaluar, revisar y perfeccionar: 50%. La mayoría de entidades han avanzado en la gestión de la tecnología y la innovación en estos años. Pero este desarrollo no ha sido suficiente como para afirmar que en año 2014 contábamos con una banca móvil a través de app móvil, rápida, fiable y completa.

7.5. Procesos, productos y servicios

CUADRO 39: REDER: VALORACIÓN DE PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

ENFOQUE	DIRECTRICES	NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.	Todas las entidades				
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.			Todas las entidades		
DESPLIEGUE		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.		Resto entidades	BBVA, Caixa, Sabadell		
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.		Resto entidades	BBVA, Caixa, Sabadell		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.	Todas las entidades				
Aprendizaje y creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.	Todas las entidades				
Mejora e innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.		Resto entidades	Caixa	BBVA	
ESCALA		0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL				x		

No se puede decir que las entidades han desarrollado sus productos y servicios buscando en general, favorecer a sus grupos de interés. Sí es verdad que el despliegue de nuevos productos y su implantación es considerable. BBVA sí tiene un despliegue implantado de sus nuevos productos con base tecnológica (*customer insight* y *blogosfera*). LaCaixa desarrolla el primer sistema de pagos *contactless* y *caixamovil store*. Sabadell desarrolla su oferta de productos adaptada a sus distintos segmentos. BBVA desarrolla un portal de innovación. Popular insiste en su amplia gama de productos destinados a PYMES

Los expertos destacan que las entidades han comercializado productos en ocasiones no claros para el cliente y no adaptados siempre a las necesidades del mismo. También señalan que los procesos no han avanzado todo lo rápido que se desearía en el desarrollo de canales de Internet y de banca telefónica.

Las puntuaciones parciales de este criterio serían las siguientes:

- Enfoque: 20%. Durante la época precrisis el enfoque ha ido dirigido hacia el crédito hipotecario. En la época de crisis, se insiste mucho más en productos de pasivo. El desarrollo de canales alternativos a la oficina (banca electrónica, banca móvil...) es tardío, ya que sus efectos empiezan a notarse en 2007.
- Despliegue: 50%. Sí es cierto que el despliegue dentro de las entidades, tanto en lo que se refiere a implantación de nuevos productos como a los procesos de digitalización y de contratación, está arraigado en las áreas más importantes de la organización.
- Evaluar, revisar y perfeccionar: 25%. Con excepción de las entidades mencionadas, la mayoría de ellas no desarrollan sistemas de mejora y aprendizaje notorios. Las excepciones nos relatan portales dedicados a innovación, y además dan acceso a los empleados a la posibilidad de contribuir con aportaciones.

7.6. Resultados con los clientes

CUADRO 40: REDER: VALORACIÓN DE RESULTADOS CON CLIENTES EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

RELEVANCIA Y UTILIDAD	DIRECTRICES	NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Ámbito y relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes (incluidos sus resultados clave) que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.		Resto de entidades	Sabadell, BBVA, Popular, Bankinter		
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.	Resto de entidades		Sabadell, Bankinter, BBK		
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.	Todas las entidades	Bankinter			
RENDIMIENTO		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.	BBVA, Banco Pastor, Banca Cívica	Resto entidades	Deutsche Bank, Caja Laboral Popular, Ibercaja		
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
ESCALA		0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL						

Las entidades financieras obtienen una valoración floja de sus clientes cuando estos valoran sus redes comerciales y el trato recibido (estudio STIGA). Destacan de manera positiva Deutsche Bank, Popular y Caja Laboral. También el servicio de reclamaciones de Banco de España señala un aumento significativo de las quejas de clientes en el periodo 2006-2011. BBVA creó la figura de defensor del cliente y el reglamento para su defensa en el año 2011. Sabadell, Bankinter y BBK realizan y publican estudios sobre la satisfacción de sus clientes.

Las puntuaciones parciales serían:

- Relevancia y utilidad: 35%. Las entidades españolas no obtienen resultados notables con relación a la satisfacción de los clientes. A su vez, estos resultados no se realizan y/o publican de manera consistente por las entidades, salvo tímidas referencias y solo cuando hay que destacar mejoras. Existe nula segmentación en los resultados, por públicos objetivos, edades... Una excepción es Bankinter, que sí publica referencias a la segmentación de resultados en banca privada y en banca de particulares.
- Rendimiento: 25%. Algunas entidades muestran las tendencias que sí se observan en los estudios independientes de las consultoras, pero de manera tímida. No se observan estudios comparativos de las propias entidades.

7.7. Resultados con las personas

CUADRO 41: REDER: VALORACIÓN DE RESULTADOS CON LAS PERSONAS

RELEVANCIA Y UTILIDAD	DIRECTRICES	NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Ámbito y relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes (incluidos sus resultados clave) que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.	Resto entidades	Bankia, Banesto, Sabadell, BBVA, Bankinter	Santander, La Caixa,		

Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.	Resto de entidades	BBVA	BBK, Bankinter		
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.	Todas las entidades				
RENDIMIENTO		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.	Resto entidades	BBK , Bankinter			
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
ESCALA		0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL						

La consultora Mercopersonas señala a las mejores entidades financieras para trabajar: Santander y La Caixa, que se mantienen incluso en 2012. Great Place to work señala en 2007 a Bankinter, si bien en 2012 no figura ninguna entidad financiera. BBK realiza estudios de satisfacción de sus empleados y los publica. También señala su política de formación a través de su plataforma, Seneca. Bankinter realiza su encuesta a empleados llamada “opina” y publica los resultados. BBVA señala que se mide el clima laboral, pero no se publican los resultados.

Las puntuaciones parciales serían:

- Relevancia y utilidad: 25%. Si bien un número importante de entidades destaca la política de recursos humanos como relevante y, dentro de su eje estratégico, no se publican (salvo excepciones ya señaladas) resultados de clima laboral y mucho menos segmentados por tipos de profesional (red, servicios centrales...) o categorías bancarias.
- Rendimiento: 25%. Con excepciones contadas (Bankinter), no se exponen datos que revelen la tendencia y mucho menos comparaciones sectoriales. Solo tímidamente se marcan objetivos con relación al clima laboral y a las personas.

7.8. Resultados en la sociedad

CUADRO 42: VALORACIÓN DE RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

RELEVANCIA Y UTILIDAD	DIRECTRICES	NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Ámbito y relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes (incluidos sus resultados clave) que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.		Resto entidades		Cajas de ahorro CECA, Bankia y La Caixa	
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.	Resto de entidades		BBVA, Santander, Sabadell	Cajas, CECA, Caixa	
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.	Todas las entidades				
RENDIMIENTO		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.			Todas las entidades	Bankinter	
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos	Resto entidades		Bankinter, La Caixa		

	relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
ESCALA		0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL				X		

No cabe duda de que las cajas de ahorro durante una buena parte de la crisis y por supuesto con anterioridad han destinado un porcentaje alto de sus presupuestos a la obra social, y han sido percibidas por la sociedad como impulsoras del desarrollo. Destacan las dos grandes, Bankia y La Caixa. A pesar de la crisis, BBVA, Santander y La Caixa obtienen buenos índices de reputación corporativa (estudio Univerisia Business Review). Todas las entidades publican con datos su contribución a la sociedad a través de sus memorias de RC y sostenibilidad que en esta tesis se analizan.

Las puntuaciones parciales serían:

- Relevancia y utilidad: (50%). Para las Cajas de Ahorro el desarrollo de la sociedad a partir de la obra social ha sido evidente, y reconocido. Si bien es verdad que la caída en gasto social es evidente durante la crisis y la reputación de entidades financieras en general cae durante la misma.
- Rendimiento: (50%). La mayoría de entidades desarrollan durante este tiempo programas amplios de RSC. Ello incluye, además del desarrollo social de determinados colectivos marginales, el patrocinio y mecenazgo cultural. En muchos casos el ejercicio responsable de esta RSC es sostenido en el tiempo. Bankinter y La Caixa sí establecen objetivos de RSC y los miden de alguna manera. Aunque son las excepciones.

7.9. Resultados clave

CUADRO 43: VALORACIÓN DE RESULTADOS CLAVE

RELEVANCIA Y UTILIDAD	DIRECTRICES	NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Ámbito y relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes (incluidos sus resultados clave) que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.		La gran mayoría de entidades			
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.	Ibercaja, BMN, Bankia	Popular, Sabadell, Unicaja	Santander, BBVA Caixa, Bankinter		
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.	Todas las entidades				
RENDIMIENTO		NO SE PUEDE DEMOSTRAR	LIMITADA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR	SE PUEDE DEMOSTRAR PLENAMENTE	SE RECONOCE COMO MODELO DE REFERENCIA GLOBAL
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.		Resto entidades	BBVA, Caixa		
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.	Resto entidades	Santander, BBVA, Sabadell	Bankia, Bankinter, Caixa, NC Galicia	Kutxabank	
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.			Mayoría de entidades		
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.		Todas las entidades			
ESCALA		0%	25%	50%	75%	100%
VALORACIÓN TOTAL		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>

Los resultados de las entidades en 2012 y 2013 ponen de manifiesto en general una gran debilidad de la cuenta de resultados, forzada por los bajos tipos de interés, la baja actividad crediticia y el aumento de las provisiones. Santander, BBVA y Caixa sacan la cabeza, pero entidades como BMN, Ibercaja o Bankia sufren pérdidas importantes en 2012 que condicionan su supervivencia. Según el *stress test* llevado a cabo por la EBA a final de 2014, tan solo BBVA y Caixa mantienen una progresión de resultados positivos en el escenario adverso en tres años. En dicho escenario, KutxaBank es la entidad que mejor proyección logra en cuanto a su ratio de capital.

Las puntuaciones parciales serían:

- Relevancia y utilidad: 50%. Si bien se destaca que los resultados de las entidades son fiables y precisos, hay pocas referencias al alcance de los mismos con respecto a los grupos de interés. Tampoco existen referencias (salvo geográficas), a la segmentación de los mismos.
- Rendimiento: 50%. Sí se declaran objetivos claros y se tratan de alcanzar, analizándose las tendencias, aunque no de manera rigurosa. Las comparaciones existen con el sector, pero solo cuando son “buenas” (dotación de provisiones y morosidad) y no en casos que perjudican a la entidad (análisis de la evolución de la cotización bursátil).

8. CONCLUSIONES

8.1. Principales conclusiones

8.2. La banca que viene: el futuro

8.3. Limitaciones a la investigación

8.4. Futuras líneas de investigación

8. CONCLUSIONES

8.1. Principales conclusiones

Esta tesis analiza cuáles han sido los principales elementos en el modelo de gestión de los bancos españoles antes y durante la crisis bancaria y económica, desde la perspectiva de la propuesta de la calidad total o excelencia. Esta crisis ha supuesto a nivel global la mayor crisis económica vivida, por su duración (desde el 2007 hasta nuestros días), su alcance (ha afectado a todos los países con especial relevancia en el mundo desarrollado) y su dimensión (ya que ha afectado a todos los ámbitos y organismos desde el sector público y administrativo, hasta el privado, pasando por las familias).

Dentro de este entorno, los bancos han jugado un papel determinante ya que su actividad está totalmente ligada al desarrollo económico y además su inserción en la sociedad hace que su función repercuta directamente en el bienestar de sus clientes, tanto individuos como empresas.

En este tiempo, los bancos han seguido un modelo de gestión, que a tenor de esta investigación podría decirse que ha estado poco identificado con los criterios del Modelo EFQM. A pesar de ello, durante la época precrisis (2003-2007) obtuvieron resultados sobresalientes. A partir del año 2008, los resultados cambian y el sector se ve forzado a una profunda reestructuración que todavía no ha concluido. Los resultados de la tesis apuntan que el sector bancario no aprovechó adecuadamente el potencial que ofrecía el Modelo EFQM de Excelencia, especialmente durante el periodo precrisis.

Las conclusiones sobre las distintas hipótesis contrastadas son las siguientes:

H1: La competencia y complejidad del entorno han incrementado el nivel de rivalidad en el sector bancario español.

La competencia y complejidad en el sector ha ido creciendo desde los llamados 7 Grandes a hoy. En este tiempo la banca extranjera ha entrado con fuerza en España y además las cajas de ahorro han jugado en el mismo escenario que los bancos. Como se

ha puesto de manifiesto en esta tesis, en los años precrisis el crecimiento del balance de las entidades financieras ha sido considerable y en gran medida ha sido financiado, con financiación externa. Como se ha visto, el crecimiento del activo ha venido de la mano del sector construcción/inmobiliario. Los beneficios de las entidades en 2005 y 2006, antesala de la crisis, y comentados en esta tesis, ponen de manifiesto que el juego competitivo ha sido muy profundo. La crisis cambia drásticamente el entorno y sitúa a las entidades en un escenario competitivo de supervivencia. Hoy el número de entidades se ha reducido considerablemente como consecuencia de la crisis a prácticamente 12, pero están apareciendo nuevos competidores, como los Fondos de Capital Riesgo, las fintech y otro tipo de empresas parabancarias. Estas entidades no sufren la dureza de la regulación bancaria actual y tampoco presentan una carga operativa en sus cuentas de resultados como los bancos, pudiendo ser más eficientes que estos. A su vez, los clientes tienen acceso a otros mercados, como los bonos, el capital riesgo... La forma de hacer banca cambia drásticamente en un entorno de menos necesidades de financiación, menor incidencia del sector inmobiliario y tipos de interés bajos.

H2: La crisis económica ha puesto en evidencia la debilidad del actual modelo de gestión de una buena parte de las entidades financieras.

Los bancos españoles han sido modelo de referencia en Europa debido fundamentalmente a su modelo de gestión basado en la banca minorista tradicional y a su óptima gestión de la eficiencia bancaria. No obstante, la crisis económica ha puesto en evidencia que el modelo de gestión de los bancos y las entidades financieras ha estado centrado excesivamente en la consecución de resultados rápidos sin desarrollar en profundidad un modelo de gestión de acercamiento a los grupos de interés y cuyo resultado final fuera el desarrollo económico de la sociedad. Las entidades han orientado el crecimiento al desarrollo del crédito inmobiliario sin controlar la morosidad. Durante la crisis, el sector se ha protegido intentando aumentar la liquidez, cerrando el acceso al crédito y buscando en la recuperación de los activos dudosos su tabla de salvación. Ello ha contribuido a la pérdida de confianza del cliente. En la época precrisis, la eficiencia ha sido orientada al crecimiento del crédito promotor en el denominador, y a la congelación salarial y las prejubilaciones en el numerador. Por otro lado, el crecimiento en el número de oficinas ha sido constante, para dar respuesta al crecimiento de la actividad de concesión de préstamos. En el entorno actual va a ser necesario crecer con nuevas fuentes de ingresos y reducir costes con la implantación de

los nuevos canales tecnológicos y vinculando remuneración a calidad de trato al cliente y su fidelización. Ante la falta de ingresos por la vía del margen de intereses, la banca debe plantearse el cobro de comisiones por los servicios; para ello debe cambiar su imagen relacionada con abusos en sus ganancias pasadas en los momentos de altos tipos de interés.

H3: El modelo de gestión de la banca ha experimentado profundos cambios en los últimos 15 años.

El modelo de gestión en la banca ha experimentado profundos cambios en los últimos 15 años. Estos cambios tienen que ver con el desarrollo de múltiples canales, el impulso decidido del sector a la bancarización del país, la gestión de tipos de interés muy altos y hoy muy bajos. Las entidades se han adaptado a los cambios variando sus modelos de gestión, que han pasado del paternalismo inicial a un enfoque más competitivo con el desarrollo y lanzamiento de múltiples productos y la expansión geográfica de algunas entidades. La globalización de la economía ha contribuido a acelerar procesos transaccionales y convertirlos en fiables, rápidos y con mucho menor coste. Este es el caso de las transferencias europeas bajo el paraguas SEPA. También hemos asistido a la adquisición de una entidad global (ABN Amro) por tres entidades, repartiéndose los activos de la entidad adquirida. Por otro lado, las entidades financieras han comprendido la necesidad de desprenderse de activos inmobiliarios propios (oficinas). También ha sido notable, aunque lento, el desarrollo de canales tecnológicos alternativos a las oficinas.

Pero los cambios fundamentales para el sector tienen que ver con la regulación. Para empezar, en el horizonte de 2019 está el cumplimiento de los fondos propios de Basilea III. El BCE está teniendo un papel decisivo en el desarrollo económico de la eurozona, sobre todo a través de las millonarias inyecciones de liquidez. La EBA, organismo de la UE, viene ya realizando su labor asesora. Diseña y realiza pruebas de solvencia a las entidades, sometidas a entornos cambiantes. En esta tesis hemos destacado la primera de esas revisiones. El MUS (Mecanismo Único de Supervisión Bancaria) está actuando de la mano del BCE y se plantea asistir al consejo de los grandes bancos. El MUR (Mecanismo Único de Resolución y Liquidación Bancaria) intervendrá en la resolución y liquidación de bancos en dificultad. Se le dotará de un fondo de resolución único.

Todo ello va a ocasionar que la banca va a tener dificultades para lograr ser rentable en este nuevo entorno.

H4: La implantación de instrumentos de calidad en la gestión y orientación al cliente resultan factores críticos de éxito en la construcción de un nuevo modelo de negocio en el sector.

Como se ha visto en esta tesis, el negocio bancario ha evolucionado desde el crecimiento rápido, a través del crédito hipotecario a la escasez de negocio en la que estamos inmersos. Durante la época precrisis, atributos como la calidad de servicio importaban poco. Lo esencial era ratio de LTV en la concesión de hipotecas y el precio de la misma. Es decir, de cuánto dinero dispongo y a qué precio y plazo. Durante la crisis los valores fundamentales han sido la fiabilidad de las entidades y el precio con el que se remuneraban los depósitos.

En un escenario donde hay escasez de demanda de crédito solvente y además con tipos bajos es difícil diferenciarse por precio y por ello la calidad de servicio juega un papel importante. Implantar instrumentos de calidad en la gestión y orientación al cliente son esenciales para alcanzar la excelencia. En banca la calidad la mide el cliente y las entidades deben desarrollar mecanismos de escucha activa al cliente y ganarse su confianza. Para ello es esencial contar con una plantilla motivada y alineada en este objetivo. Romper tabúes, como ser transparentes, información y formación a los clientes, y crear valor para todos los grupos de interés van a ser decisivo en el nuevo entorno. La batalla por tanto será ganarse la confianza del cliente.

H5: La aplicación del Modelo EFQM de Excelencia ofrece un referente óptimo que contempla de forma holística los principales elementos clave en la gestión de la banca. El modelo EFQM no ha sido el referente en la gestión de las entidades, durante el periodo analizado.

El Modelo EFQM de Excelencia pone de manifiesto que para que las empresas alcancen resultados sobresalientes, equilibrados y sostenibles en el tiempo es crítico contemplar una serie de criterios facilitadores, y orientarse a resultados en cliente, personas, y sociedad, lo que a la postre permitirá la optimización de los resultados clave. Dichos agentes facilitadores son: liderazgo, estrategia, personas, alianzas, procesos, productos y servicios. Para ello, es vital poseer y desarrollar sistemas de medición y autodiagnóstico de la calidad de la gestión de los citados criterios.

En banca el liderazgo es importante porque los bancos tienen que adaptarse permanentemente al cambio en las sociedades donde operan, liderando un modelo

económico que propicie el bienestar social de dichas sociedades y, por tanto, de todos los grupos de interés externo.

En banca es necesario comprender las necesidades de todos los grupos de interés. De ellos, el cliente debe ser el eje de la estrategia. La calidad de servicio juega un papel de suma importancia. Hay que invertir la pirámide y escuchar a los que están en contacto directo con el cliente.

Las personas son el principal activo de los bancos. Los bancos que gestionan su personal desde criterios de excelencia tienen una buena parte del éxito asegurado. Los criterios de excelencia fundamentales son la motivación y la formación.

Las alianzas en banca deben siempre procurar atender con calidad a los clientes actuales y captar nuevos clientes. La gestión de los recursos hay que hacerla de manera que sea eficaz y siempre asegure el éxito sostenible de la organización.

Los procesos en la banca son esenciales para alcanzar la excelencia. La tecnología y los canales de venta inciden directamente en la consecución de resultados. Los procesos deben estar sometidos a un ciclo de mejora y revisión continua.

Los bancos españoles no han ejercido la función de liderazgo desde una posición de responsabilidad social. Han entendido el mismo como una posición dentro de un ranking (volumen de activos, beneficios...). Aun cuando todos los líderes bancarios han anunciado que la misión de sus entidades ha sido siempre fortalecer las relaciones con los grupos de interés, la realidad es que el liderazgo no ha sido ejercido desde una mentalidad de apoyo al crecimiento de la economía, sino de crecimiento de balance. Por tanto, el liderazgo no ha logrado la construcción de relaciones duraderas con los grupos de interés. El análisis efectuado a través de REDER muestra que la vocación de la entidades ha sido más hacia un crecimiento y liderazgo de activos que a liderar sobre la base de favorecer la creación de riqueza sostenible en la sociedad. Si bien hay entidades que se preocupan por sus grupos de interés, no se encuentran apenas referencias sobre los procesos necesarios para lograr que el enfoque se desarrolle con éxito. En la misión

de las entidades se explicita claramente su vocación hacia los grupos de interés, que se definen pero no se desarrollan las estrategias de manera clara.

Salvo alguna excepción, las áreas encargadas del desarrollo del liderazgo y su ejercicio sobre los grupos de interés son la alta dirección, y no resulta evidente su implantación en áreas intermedias.

Tampoco existen apenas referencias sobre la valoración de los grupos de interés. Salvo alguna excepción, no hay *feedback* sobre las herramientas de diálogo con los grupos de interés.

Los bancos españoles no han sido empresas con una marcada orientación al cliente. La enorme bancarización de la sociedad española, junto con la capilaridad de la red de oficinas, ha permitido crecer los beneficios de manera rápida orientando dicho crecimiento al sector inmobiliario en la época de precrisis. Durante la crisis, los bancos han recortado el crédito y se han centrado en la captación de depósitos. Este crecimiento del crédito inmobiliario ha hecho que desde 2008, y a pesar del Sareb los inmuebles de los bancos, como consecuencia del canje de deuda, no hayan parado de crecer. La recuperación del mercado inmobiliario está siendo insuficiente para que la demanda absorba el stock acumulado. En 2014, estos activos alcanzan la cifra de 83.409 millones.³⁴³. La lógica REDER determina que ha habido poco interés estratégico en buscar la satisfacción de los grupos de interés, siendo el pilar estratégico el crecimiento del crédito. Casi todas las entidades destacan su vocación hacia el cliente y la importancia capital de este. Determinan que el desarrollo de productos adaptados al cliente y la vocación de prestar una buena calidad de servicio son los ejes de la estrategia.

Sin embargo, a la hora de implementar la estrategia de orientación al cliente, no se observan planes concretos estructurados por áreas de la empresa. Excepcionalmente, se mencionan en algunos casos la apertura de más oficinas para llegar a más clientes.

Durante los años de crisis, se desarrollan productos de pasivo para captar liquidez, pero no se definen planes concretos de segmentación de clientes ni productos dirigidos a estos segmentos. Tampoco se definen grandes planes de avanzar en la digitalización.

³⁴³ Fuente: Banco de España, Informe 2014 sobre estabilidad financiera.

Las personas que integran las entidades han sido gestionadas para responder a la demanda de crédito de una sociedad con una enorme capilaridad de oficinas. Mejorar el ratio de eficiencia ha sido el gran objetivo de este periodo, aun cuando ello supusiera mermar la motivación en la plantilla. Como se ha referenciado en esta tesis, el ratio de eficiencia ha evolucionado desde el 67% al 48%, siendo mejor que sus pares europeos. Las prejubilaciones han restado potencial y experiencia a los bancos. Los bancos han gastado poco en el desarrollo de las personas. A su vez, la política retributiva ha sido generosa en exceso con los banqueros de inversión y poco coherente y en ocasiones injusta con el personal de banca comercial. La eficiencia ha sido controlada y alcanzada a partir de un crecimiento desmesurado del crédito inmobiliario y la congelación salarial y las prejubilaciones.

La lógica REDER indica que no existe un enfoque claro de vincular remuneración con productividad. Aún cuando ciertas entidades, si desarrollan planes de formación solo desde la óptica de la formación virtual, se observan avances. No se observan planes de formación destinados a fomentar el liderazgo y la calidad de servicio al cliente.

La gestión de recursos humanos no es prioritaria para la alta dirección, salvo en meras declaraciones de intenciones. A pesar de que muchas entidades declaran que miden el clima laboral, solo en contados casos se ha constatado que esa medición se publique de manera constante y minuciosa.

Las alianzas entre los bancos se han centrado en los sistemas de pagos europeos dentro de la zona euro. A su vez, los bancos han desarrollado pocas alianzas tendentes a dar mayor cobertura a sus clientes. Con relación a los recursos, las entidades españolas han sufrido una limitación grande de acceso a los mismos durante el periodo de crisis. Ello ha ocasionado que se originara una auténtica “guerra por el pasivo”, tendente a reducir el gap de liquidez. La falta de recursos ha originado “el parón del crédito”. La gestión de la tecnología ha ido dirigida al desarrollo de sistemas de pagos móviles por encima de todo.

Del análisis REDER se desprende que muy pocas entidades han desarrollado alianzas estratégicas encaminadas a proporcionar valor a sus grupos de interés, especialmente accionistas y clientes. En cuanto a la gestión de recursos, el enfoque ha estado concentrado en:

- Hacer crecer el crédito inmobiliario en la época precrisis.
- Gestionar el gap de LTD en la época de crisis, captando recursos en volúmenes muy superiores a los préstamos.

La alianza SEPA ha sido desplegada por todas las entidades e implantada dentro de un calendario razonable de tiempo. Por otro lado, el despliegue de la estrategia de vender los activos inmobiliarios antes de la crisis fue un gran acierto de las entidades.

La mayoría de entidades han avanzado en la gestión de la tecnología y la innovación en estos años. Pero este desarrollo no ha sido suficiente como para afirmar que en el año 2014 contábamos con una banca móvil a través de *app* móvil , rápida, fiable y completa.

Los procesos en los bancos españoles han avanzado poco en cuanto al desarrollo de múltiples canales de atención, aunque hoy están en la estrategia de la mayor parte de ellos, reforzando el canal Internet, en detrimento de la reducción de oficinas. Así se viene desarrollando la banca por Internet, pero la banca telefónica se ha desarrollado muy poco y está poco implantada. Existen pocas alternativas para el cliente porque en los años de precrisis el número de oficinas ha aumentado en detrimento del desarrollo de estos canales. Los bancos han desarrollado poco las herramientas de gestión comercial. Por el contrario, han implantado procesos de venta y control a veces complicados y farragosos, lo que en general ha añadido lentitud en la gestión y provocado insatisfacción en los clientes. Estos procesos tienen que ver con el protagonismo cada vez mayor del *outsourcing* externo que aleja a la entidad de los clientes y provoca en ocasiones insatisfacción en los mismos. También estos procesos tienen que ver con aprobaciones de crédito o autorizaciones de precios que en ocasiones son excesivamente largos. Con relación al desarrollo de nuevos productos, estos se han enfocado mucho a la captación de pasivo en sus distintas modalidades. Ha habido poco desarrollo de productos de activo enfocados a emprendedores o a pymes.

Aplicando la lógica REDER, es cierto que el despliegue dentro de las entidades, tanto en lo que se refiere a implantación de nuevos productos como a los procesos de digitalización y de contratación, está arraigado en las áreas más importantes de la organización.

Con excepción de algunas entidades, la mayoría de ellas no desarrollan sistemas de mejora y aprendizaje notorios. Las excepciones nos relatan portales dedicados a

innovación, y además dan acceso a los empleados a la posibilidad de contribuir con aportaciones.

Los bancos españoles alcanzan resultados flojos con relación a la satisfacción de los clientes. La calidad percibida por los clientes tiende a deteriorarse con el paso del tiempo. La valoración que estos hacen de la calidad de las redes comerciales es baja, como demuestra los resultados de estudios mencionados en esta tesis. A su vez, la reputación comercial de ciertas entidades, especialmente cajas intervenidas, es baja. Los bancos desarrollan poco los indicadores de rendimiento de sus resultados con sus clientes. La lógica REDER nos indica que si bien se mide la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes, los resultados se publicitan poco y de manera inconsistente por las entidades, salvo tímidas referencias y sólo cuando hay que destacar mejoras. La segmentación de los resultados, por públicos objetivos, edades, es escasa. Se observan escasas señales que apunten a la realización y consecución de planes de aprendizaje y mejora tendentes a tener clientes cada vez más satisfechos.

Sólo algunas entidades muestran las tendencias que sí se observan en los estudios independientes de las consultoras, pero de manera tímida. No se observan estudios comparativos de las propias entidades.

Los bancos españoles han centrado sus esfuerzos en mejorar su ratio de eficiencia aún cuando ello supusiera crear desmotivación en la plantilla. Durante la crisis, se han destruido más de 57.000 empleos en el sector (un 25%). Las entidades no miden de manera rigurosa el clima laboral ni el compromiso de sus empleados. La aplicación de la metodología REDER nos indica que, si bien un número importante de entidades destaca la política de recursos humanos como relevante y dentro de su eje estratégico, no se publican (salvo excepciones ya señaladas) resultados de clima laboral y mucho menos segmentados por tipos de profesional (red, servicios centrales...) o categorías bancarias.

Salvo excepciones, no se exponen datos que revelen la tendencia y mucho menos comparaciones sectoriales. Solo tímidamente se marcan objetivos con relación al clima laboral y a las personas.

Con relación a los resultados frente a la sociedad, podemos decir que las entidades aún a pesar de la obra social de las cajas, han deteriorado su imagen. Concretamente y en

todo lo relativo a emisiones de deuda, acciones preferentes, obligaciones..., y en general instrumentos de financiación universal, se ha creado una gran desconfianza que será difícil recuperar. También esta desconfianza está alimentada por la caída del crédito.

Para las Cajas de Ahorro el desarrollo de la sociedad a partir de la obra social ha sido evidente, y reconocido. Si bien es verdad que la caída en gasto social es evidente durante la crisis y la reputación de entidades financieras en general cae durante la misma.

La gran mayoría de entidades desarrollan durante este tiempo programas amplios de RSC. Ello incluye además del desarrollo social de determinados colectivos marginales, el patrocinio y mecenazgo cultural. En muchos casos el ejercicio responsable de esta RSC es sostenido en el tiempo.

Pero la realidad es que la crisis ha ocasionado una reducción drástica de entidades financieras. Se ha pasado de más de 50 entidades en 2009 a 14 en 2012. Esto no es bueno para la economía de España porque reduce la competencia en un sector que debe ser dinamizador de la economía.

Los resultados de los bancos españoles han supuesto necesidades mínimas de capitalización por parte del Estado (sociedad) de más de € 50.000 MM. Algunas de estas entidades han tenido que ser intervenidas públicamente a través del FROB.

Los resultados de las entidades en 2012 y 2013 ponen de manifiesto en general una gran debilidad de la cuenta de resultados, forzada por los bajos tipos de interés, la baja actividad crediticia y el aumento de las provisiones. Santander, BBVA y Caixa sacan la cabeza, pero entidades como BMN, Ibercaja o Bankia sufren pérdidas importantes en 2012 que condicionan su supervivencia. Según el *stress test* llevado a cabo por la EBA a final de 2014, tan solo BBVA y Caixa mantienen una progresión de resultados positivos en el escenario adverso en tres años. En dicho escenario KutxaBank es la entidad que mejor proyección logra en cuanto a su ratio de capital. Es cierto que el resultado del *stress test* de la EBA pone de manifiesto que la capitalización de los bancos es suficiente a finales de 2014.

La lógica REDER nos indica que, si bien los resultados de las entidades son fiables y precisos, hay pocas referencias al alcance de los mismos con respecto a los grupos de interés. Tampoco existen referencias (salvo geográficas), a la segmentación de los mismos.

Respecto al rendimiento, sí se declaran objetivos claros y se tratan de alcanzar, analizándose las tendencias, aunque no de manera rigurosa. Las comparaciones existen con el sector, pero solo cuando son “buenas” (dotación de provisiones y morosidad) y no en casos que perjudican a la entidad (análisis de la evolución de la cotización bursátil).

8.2. La banca que viene: el futuro

Con relación a la estructura del sector y cuál va a ser la manera de competir de las entidades financieras en el entorno postcrisis, podemos sacar las siguientes conclusiones:

Los bancos españoles van a tener que competir en un escenario de mucha regulación y exigencia alta de capital (Basilea III). Ello va a suponer que la rentabilidad para el accionista va a ser menor. En algunos casos el reparto de dividendo lo será también.

Las entidades van a desarrollar su función en el ámbito de la EBA. La supervisión y las medidas a tomar van a ser ejercidas desde la autoridad bancaria europea (Unión Bancaria) y se minimizará el papel regulador de los Bancos Centrales nacionales. Las normas y los controles con respecto a compliance van a incrementarse, lo que originará que los bancos tendrán que dedicar personal a estos aspectos. Los productos deberán ser muy sencillos y fáciles de entender para el cliente.

La estrategia de los bancos va a tener que estar forzosamente en situar al cliente en el centro. Las organizaciones van a tener que orientarse al cliente, lo cual no es un ejercicio sencillo ni rápido, pero será la fórmula que asegure el éxito, porque ganarse la confianza del cliente es fundamental.

El cliente, y el consumidor en general, va a estar mucho más protegido por la legislación. La drástica reducción de entidades financieras estrechará las posibilidades para el cliente. No obstante, aparecerán nuevos actores distintos a los bancos que dinamizarán e impulsarán el crédito. Estos actores son fondos de capital riesgo, de deuda, fondos de pensiones. Aparecen las “fintech”, *start-ups* tecnológicas que ofrecen servicios financieros.

Las personas deberán ser gestionadas desde la motivación y la recompensa. Se eliminarán las jornadas laborales abusivas.

Las entidades deberán gestionar sus recursos financieros sin que exista pago de prima alguna. El volumen de préstamos será muy equivalente al volumen de depósitos. Aparecerán actores sustitutivos de los bancos en lo que a financiación tradicional se refiere, como bonos, sociedades de capital riesgo.

Los canales alternativos a la sucursal irrumpen con fuerza. Estos se relacionan con la innovación, Internet, banca telefónica y banca móvil. Las entidades mejor preparadas y que mejor orienten al cliente serán más eficaces.

La sociedad va a demandar de manera decidida que los bancos sean facilitadores de crédito. La exigencia será alta. Sin embargo, se van a producir cambios significativos en la composición del negocio. Habrá menos créditos hipotecarios y al consumo y más crédito a las operaciones de exterior y de emprendedores. Ya en 2014 el ritmo de caída de crédito se ralentizó y bajó al 6,4% frente al 8,3% del ejercicio anterior.

Pero a su vez, las entidades deberán ser más cuidadosas en el otorgamiento de financiación, aplicando criterios lógicos de devolución de préstamos otorgados.

En su informe de estabilidad financiera de 2014, el Banco de España apunta las siguientes consideraciones:³⁴⁴

³⁴⁴ Fuente: Banco de España: Informe 2014 sobre estabilidad financiera.

Aún cuando la situación de la banca ha mejorado los riesgos para el sector siguen altos y hay que plantearse modelos y estrategias. En 2014 el crédito ha ralentizado su ritmo de caída, la morosidad se ha reducido, los beneficios han subido y la solvencia ha mejorado. Sin embargo, sigue habiendo retos. Primero el entorno de tipos bajos que resulta muy perjudicial para la rentabilidad de los bancos. Segundo, el elevado nivel de activos improductivos, ya comentado (créditos morosos e inmuebles). Por ello Banco de España advierte que las entidades españolas se verán obligadas a hacer una reflexión estratégica sobre el modelo de negocio sostenible a medio plazo y reconsiderar la combinación óptima de empleados y oficinas. Es aquí donde cobra importancia y relevancia gestionar bajo los criterios del Modelo EFQM.

A su vez, la Unión Europea en su informe del 2016³⁴⁵ sobre la economía española destaca que la estabilización del sector bancario progresa adecuadamente, lo que refuerza la resiliencia de la economía. El volumen de créditos pendientes sigue disminuyendo, lo que refleja también la reducción de la deuda de los hogares y las empresas que se está produciendo en la actualidad. Sin embargo, se está recuperando la concesión de nuevos créditos bancarios a las empresas y hogares menos endeudados. Si bien el acceso a formas alternativas de financiación está mejorando lentamente, las pymes siguen dependiendo en gran medida de la financiación bancaria.

Las prioridades estratégicas de actuación para los bancos van a ser:

- 1) Reducción de costes y mejora de la eficiencia
- 2) Gestión integrada de riesgos
- 3) Consolidación: fusiones
- 4) Mejora de la relación con el cliente: ganarse su confianza
- 5) Innovación de los procesos de negocio
- 6) Las personas y el talento

1) Reducción de costes y mejora de la eficiencia

A pesar de lo comentado en esta tesis con relación al ratio de eficiencia de los bancos españoles, mejor que el de sus pares europeos, la crisis ha puesto de manifiesto la

³⁴⁵ Fuente: ec.europa.eu/europa2020/pdf/cr2016_spain_es

necesidad de contención de costes y mejora de la eficiencia como prioridad absoluta. Las áreas en las que todavía existe margen para reducción de costes son los servicios centrales, como la red de oficinas. También existen posibilidades de reducción de costes a partir del desarrollo de sistemas de captura de documentos electrónicos y automatizar herramientas de gestión de procesos.

2)Gestión integrada de riesgos

El riesgo, y su adecuada gestión, constituye la principal actividad y misión del negocio bancario. Los bancos deben ser capaces de optimizar los precios que ofrecen en sus productos y los volúmenes que consiguen. La optimización de los precios va directamente asociada a los precios de mercado y a los factores de riesgo que los productos llevan asociados. Por ello es y será imprescindible que se disponga de la información del riesgo asociado a cada operación a cada cliente, actividad y línea de negocio. La rentabilidad del capital, ajustada al riesgo del cliente y de la operación, será una herramienta esencial en la gestión de los bancos. Disponer de mecanismos eficientes de monitorización e integración de la información de riesgos asegura la actividad y continuidad del negocio bancario.

3)Consolidación: fusiones

Como ya se ha comentado en esta tesis, el sector se divide entre entidades con una clara ambición internacional y aquellas con un horizonte básicamente local o regional. La evolución de la crisis económica actual, junto a la persistencia de la morosidad y el deterioro de los márgenes de intermediación debido a los tipos de interés bajos, crea una situación financiera compleja para un gran número de entidades financieras que tienden a desembocar en procesos de consolidación a través de fusiones y adquisiciones. Algunas de ellas ya se han producido (si bien a nivel regional) y otras pueden venir (más a nivel nacional). Existe no obstante un riesgo grande de que las sinergias en procesos de fusión no se alcancen, sobre todo porque gran parte de los procesos de consolidación han sido forzados por la mala situación de ciertas entidades. La pérdida de cuota de mercado, de señas de identidad y el foco en los procesos internos y en la gestión de la incertidumbre son los riesgos más señalados en estos procesos de consolidación. Por el contrario, el aumento de volumen significativo de la nueva entidad y el crecimiento en nuevos territorios locales o internacionales son los objetivos esperados en un proceso de fusión.

Gran parte de estas fusiones han sido forzadas y alentadas por la autoridades políticas y económicas. Es cierto que la fortaleza de los balances de los bancos es algo a lo que no se puede renunciar, pero la pregunta es si esta se alcanza simplemente por el tamaño. ¿Son los bancos más pequeños necesariamente más frágiles? En el nuevo entorno cobran importancia las alianzas estratégicas que, si se configuran adecuadamente, pueden otorgar ventajas competitivas a entidades de menor tamaño, fortaleciendo su presencia en otros mercados sin necesidad de asumir riesgos nuevos ni empleo de capital.

4) Mejora de la relación con el cliente: ganarse su confianza

Pero la batalla importante del futuro venidero será ganarse la confianza del cliente. Sólo se podrán conseguir objetivos importantes si se vincula a los clientes de manera decidida, ganándose su confianza y fidelidad a largo plazo. La importancia por ello no debe estar solo en la cuenta de resultados, sino en cómo alcanzar estos a partir de tener un gran número de clientes vinculados.

Para ello la gestión a través del Modelo EFQM es esencial porque ofrece la gestión de los citados agentes facilitadores que garantizan conseguir resultados en los clientes, en las personas y en la sociedad. No se podrán “saltar” estos agentes para conseguir resultados rápidos.

Las entidades financieras en España disponen de una de las redes con mayor capilaridad del mundo. Esta característica ha propiciado una relación con el cliente basada en la cercanía y en la confianza. Pero cobra mucha importancia la posibilidad de disponer de herramientas que faciliten la personalización de la oferta de productos y servicios en función de los distintos segmentos. Ello aumentaría los ingresos así como la calidad de servicio al cliente. Se trata de avanzar en el modelo de banca de relación, que especialice la oferta en función de la tipología de clientes.

En esta tesis se ha puesto de manifiesto la importancia de tener sistemas de CRM potentes. Aquellas entidades que los tengan y los desarrollen de manera eficaz tendrán una ventaja competitiva importante.

La multicanalidad será una pieza esencial pero dentro del modelo de relación que aspire a vincular más y mejor al cliente. Se ha constatado en esta tesis que estos canales alternativos han ido apareciendo poco a poco, pero los clientes siguen demandando un esquema de relación con la entidad en el que puedan coexistir las relaciones tradicionales focalizadas en la oficina con otros canales más sofisticados (Internet, banca telefónica...).

No se puede en todo caso perder la perspectiva completa de los clientes con independencia del canal por el que éstos contraten.

5) Innovación en los procesos de negocio

Habría que simplificar mucho los procesos, de manera que se gestione con agilidad y la entrega al cliente sea rápida. Facilitar la venta interna y externa.

Pero para ello es necesario que existan procesos que independientemente de su automatismo estén enfocados no solo a la reducción de costes, sino a dar servicio al cliente tanto interno (empleados y vendedores) como externo. La simplicidad a la hora de contratar será esencial. Para ello es fundamental que las entidades desarrollen y se empleen a fondo en definir las capacidades de contratación de los distintos clientes para cada producto. Los test de conveniencia y de idoneidad son muy adecuados y ayudan a definir cuáles son los productos idóneos para cada cliente en función de su perfil. Con ello se trata de evitar que se vendan productos no idóneos a determinados clientes y que ello afecte a la imagen reputacional de los bancos.

La innovación de los procesos tiene que ver también con aquellos relacionados con la concesión de riesgos, sistemas de preconcedidos que agilicen la capacidad de respuesta y den pautas claras a la fuerza comercial sobre cuáles son los clientes sobre los que merece la pena incidir. También tiene que ver con los procesos de externalización de ciertos procesos que deben ir ligados a la función comercial y deben ser un “alter ego” de esta. Por ejemplo, si se decide externalizar la asesoría jurídica, se deben crear mecanismos para que el comercial del banco, incluso el cliente, pueda hablar en primera persona con el abogado. Los procesos de tecnología de operaciones deben abrir el diálogo permanente entre los centros tecnológicos y la fuerza comercial.

6) Las personas y el talento

La gestión de las personas será esencial porque de ello dependerá que los clientes se vinculen más y sean más fieles. Es decir, serán las personas que trabajan en los bancos las que deberán ganarse la confianza de los clientes. Habrá que gestionar con liderazgo compartido y visión social y por supuesto tener productos fáciles y sencillos, pero que a la vez den valor añadido al cliente y no sean meros instrumentos para ganar dinero rápido.

En el nuevo entorno se va a requerir nuevos esquemas de selección, exploración de mercados y retribuciones.

Hay que hacer evolucionar a la plantilla en el conocimiento de las nuevas necesidades del cliente, y para ello es desde luego mucho mejor contar con la experiencia de dentro que contratar personal fuera. Por ello el desafío de las entidades financieras deberá ser transformar las organizaciones y los recursos para adaptarse a la nueva situación postcrisis.

En este sentido, en el nuevo perfil del empleado de banca será necesario por supuesto un perfil generalista orientado a la venta de productos específicos y paquetizados y a su vez perfiles técnicos que puedan asesorar a clientes (banca de relación).

8.3. Limitaciones a la investigación

Esta investigación ha contado con algunas limitaciones entre las que se destacan las más relevantes, que tienen que ver con las fuentes de investigación y de datos:

- La fuente esencial, que han sido las memorias de los bancos, son poco completas, si bien han avanzado bastante con el paso del tiempo.
- Los bancos no publican los resultados con los clientes de manera decidida.
- Las encuestas de clima laboral tampoco se publican en muchos casos y se hacen de manera muy tímida.
- La información que proviene de Banco de España está poco sistematizada en lo que a criterios de gestión se refiere y en muchos casos no se publican datos diferenciados por entidad. El servicio de reclamaciones existe y funciona, pero aunque publica resultados, no da mucha publicidad a los mismos.

- La información de las patronales bancarias es poco precisa y no profundiza demasiado en la gestión de las entidades.
- La información de los sindicatos es más tendente a dar información sobre temas de actualidad y menos a profundizar en el clima laboral de la entidad.
- No existe mucha bibliografía sobre modelos de gestión en el sector.

Además de las fuentes, otra limitación tiene que ver con que se trata de un tema de mucha actualidad y por tanto no hay estudios, tesis, sobre el mismo. La falta de perspectiva en el tiempo hace imposible determinar cuáles son los parámetros básicos para ganarse la confianza del consumidor. Hoy la publicidad de las entidades parece que va encaminada en esta dirección, pero no de una manera clara.

8.4. Futuras líneas de investigación

La línea más clara es construir, desarrollar e implantar una metodología para medir y valorar la gestión de las entidades de acuerdo al modelo. Para ello habría que construir unos índices de medición objetiva de cada criterio de gestión.

Se trata de desarrollar en los bancos un sistema de autodiagnóstico de su gestión de acuerdo al modelo, con medidas objetivas de cada uno de los criterios y subcriterios. El resultado es una puntuación determinada semejante a la ya explicada en esta tesis, con un máximo de 1.000 puntos por entidad, distribuidos entre los distintos agentes del modelo. Todo ello lo certificaría una empresa externa a la entidad que auditaría todo el proceso y las mediciones. Posteriormente los distintos índices de gestión se podrían comparar entre entidades.

Otra línea futura de investigación es valorar y medir cuánto y cómo están contribuyendo las entidades al desarrollo económico de su entorno. La vocación social entendida como la medición de créditos a emprendedores, proyectos de desarrollo económico de áreas o regiones, contribución a la educación...

Por último, sería interesante profundizar en cómo las entidades se ganan en este tiempo la confianza del cliente. Cuáles con las técnicas empleadas, la publicidad, los medios para comunicarse con el cliente (digitales, Internet...), los mensajes, el tipo de producto.

ANEXOS

ANEXO 1: Entidades financieras españolas, año 2012

ANEXO 2: Crecimiento de la actividad en las entidades financieras españolas

ANEXO 3: Balance financiero de las instituciones financieras

ANEXO 4: Cuestionario en profundidad

ANEXO 1: Entidades financieras españolas, año 2012

El Banco de España ofrece este listado de las entidades financieras españolas que había en el año 2012. Fuente: www.dbc.es/webbde/es/estadis/ifm/if_es.html

España					
CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	CATEGORÍA	DIRECCIÓN	INFORME	ENTIDAD MATRIZ
ES8234	A.I.G. Finanzas S.A. E.F.C.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 31, CP 28046, Madrid	Falso	—
ESFI3989	A&G Tesorería, FI	Fondo del mercado monetario	C/ Balbina Valverde, 15, CP 28002, Madrid	Verdadero	—
ESFI3590	Abante Tesorería, FI	Fondo del mercado monetario	C/ Padilla, 32, CP 28006, Madrid	Verdadero	—
ES8814	Accordfin España, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Via de los Poblados, 1, CP 28033, Madrid	Falso	—
ES8825	Adquira Servicios Financieros E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	C/ Roger de Lauria, 24, CP 46002, Valencia	Falso	—
ESFI4139	Ahorro Corporación Monetario, FI	Fondo del mercado monetario	Ps de la Castellana, 89, CP 28046, Madrid	Verdadero	—
ES1535	AKF Bank GmbH & Co Kg, S.B.	Entidad de crédito	Av de Europa, 12, CP 28108, Alcobendas (Madrid)	Falso	DE03439
ES0011	Alifunds Bank, S.A.	Entidad de crédito	C/ Estafeta, 6, CP 28109, Alcobendas (Madrid)	Falso	—
ESFI2737	Altae Cash, FI	Fondo del mercado monetario	Ps Castellana, 189, CP 28046, Madrid	Verdadero	—
ESFI3627	Altae Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	Ps de la Castellana, 189, CP 28046, Madrid	Verdadero	—
ESFI3394	Asturfondo Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	C/ Claudio Coello, 124, CP 28006, Madrid	Verdadero	—
ESFI3282	Atlas Capital Liquidez, FI	Fondo del mercado monetario	C/ Montalbán, 9, CP 28014, Madrid	Verdadero	—
ES1541	Attijariwafa Bank Europe, S.E	Entidad de crédito	C/ Bravo Murillo, 210, CP 28020, Madrid	Verdadero	FR23890
ES0490	Banca Cívica, S.A.	Entidad de crédito	Pz de San Francisco, 1, CP 41004, Sevilla	Verdadero	—
ESFI4203	Banca Cívica Monetario, FI	Fondo del mercado monetario	C/ Arrieta, 8 - 3º, CP 31002, Pamplona (Navarra)	Verdadero	—
ES0061	Banca March, S.A.	Entidad de crédito	Av de Alejandro Roselló, 8, CP 07002, Palma de Mallorca (Iles Balears)	Verdadero	—
ES4819	Bancantabria Inversiones, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	C/ Castelar, 21, CP 39004, Santander (Cantabria)	Falso	—

ES0078	Banca Pueyo, S.A.	Entidad de crédito	CI Santa María de Guadalupe, 2,CP 06700,Villanueva de la Serena (Badajoz)	Falso	—
ES0188	Banco Alcalá, S.A.	Entidad de crédito	CI Goya, 23,CP 28001,Madrid	Falso	—
ES0136	Banco Árabe Español, S.A.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 257,CP 28046,Madrid	Falso	—
ES0086	Banco Banif, S.A.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 53,CP 28046,Madrid	Verdadero	—
ES0182	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Entidad de crédito	Pz de San Nicolás, 4,CP 48005,Bilbao	Verdadero	—
ES0190	Banco Bpi, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana 40 Bis,CP 28046,Madrid	Verdadero	PT10
ES0130	Banco Caixa Geral, S.A.	Entidad de crédito	CI Policarpo Sanz, 5,CP 36202,Vigo (Pontevedra)	Verdadero	—
ES2090	Banco CAM, S.A	Entidad de crédito	CI Oscar Esplá, 19,CP 03007,Alicante	Verdadero	—
ES0234	Banco Caminos, S.A.	Entidad de crédito	CI Almagro, 8,CP 28010,Madrid	Falso	—
ES0225	Banco Cetelem, S.A.	Entidad de crédito	CI Retama, 3,CP 28045,Madrid	Verdadero	—
ES0198	Banco Cooperativo Español, S.A.	Entidad de crédito	CI Virgen de los Peligros, 4,CP 28013,Madrid	Verdadero	—
ES0091	Banco de Albacete, S.A.	Entidad de crédito	Av de Cantabria, s/n,CP 28660,Boadilla del Monte (Madrid)	Falso	—
ES2108	Banco de Caja España de Inversiones, Salamanca y Soria, SA	Entidad de crédito	CI Marqués de Villamagna, 6-8,CP 28001,Madrid	Verdadero	—
ES0115	Banco de Castilla-La Mancha, S.A.	Entidad de crédito	Pq de San Julián, 20,CP 16001,Cuenca	Verdadero	—
ES0003	Banco de Depósitos, S.A.	Entidad de crédito	CI José Ortega y Gasset, 29,CP 28006,Madrid	Falso	—
ES9000	Banco de España	Banco central	CI Alcalá, 50,CP 28014,Madrid	Verdadero	—
ES0186	Banco de Finanzas e Inversiones, S.A.	Entidad de crédito	Av Diagonal, 668-670,CP 08034,Barcelona	Falso	—
ES0169	Banco de la Nación Argentina, S.E.	Entidad de crédito	CI Núñez de Balboa, 73,CP 28001,Madrid	Falso	—
ES0142	Banco de la Pequeña y Mediana Empresa, S.A.	Entidad de crédito	CI Pedro i Pons 6-8,CP 08034,Barcelona	Falso	—
ES0059	Banco de Madrid, S.A.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 2,CP 28046,Madrid	Falso	—
ES0057	Banco Depositario BBVA, S.A.	Entidad de crédito	CI Clara del Rey, 26,CP 28002,Madrid	Falso	—
ES0132	Banco de Promoción de Negocios, S.A. (Promobanc)	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 81,CP 28046,Madrid	Falso	—
ES0081	Banco de Sabadell, S.A.	Entidad de crédito	Pz de Sant Roc, 20,CP	Verdadero	—

			08201,Sabadell (Barcelona)		
ES0093	Banco de Valencia, S.A.	Entidad de crédito	Ci Pintor Sorolla 2- 4,CP 46002,Valencia	Verdadero	-
ES0155	Banco do Brasil, S.A., S.E	Entidad de crédito	Ci Jose Ortega y Gasset, 29,CP 28006,Madrid	Falso	-
ES0030	Banco Español de Crédito, S.A.	Entidad de crédito	Av Gran Vía de Hortaleza, 3,CP 28043,Madrid	Verdadero	-
ES0131	Banco Espíritu Santo, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Ci Serrano, 88,CP 28006,Madrid	Verdadero	PT7
ES1497	Banco Espíritu Santo de Inversión, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Ci Serrano, 88,CP 28006,Madrid	Falso	PT47
ES0031	Banco Etcheverría, S.A.	Entidad de crédito	Ci Cantón Claudino Pita , 2,CP 15300,Betanzos (A Coruña)	Falso	-
ES0184	Banco Europeo de Finanzas, S.A.	Entidad de crédito	Ci Severo Ochoa, 5,CP 29591,Campanillas (Málaga)	Falso	-
ES0125	Bancofar, S.A.	Entidad de crédito	Ci Fortuny, 51,CP 28010,Madrid	Verdadero	-
ES0488	Banco Financiero y de Ahorros, S.A.	Entidad de crédito	Paseo de la Castellana, 189,CP 28046,Madrid	Verdadero	-
ES0220	Banco Finantia Sofinloc, S.A.	Entidad de crédito	Av Menéndez Pelayo, 67,CP 28009,Madrid	Falso	-
ES0046	Banco Gallego, S.A.	Entidad de crédito	Ci Hórreo, 38,CP 15702,Santiago de Compostela (A Coruña)	Verdadero	-
ES2086	Banco Grupo Cajates, S.A.	Entidad de crédito	Ps de Isabel la Católica, 6,CP 50009,Zaragoza	Verdadero	-
ES0042	Banco Guipuzcoano, S.A.	Entidad de crédito	Av de la Libertad, 21,CP 20004,San Sebastián	Verdadero	-
ES0113	Banco Industrial de Bilbao, S.A.	Entidad de crédito	G. Vía Don Diego López de Haro, 1,CP 48009,Bilbao	Falso	-
ES0232	Banco Inversis, S.A.	Entidad de crédito	Av de la Hispanidad, 6,CP 28042,Madrid	Falso	-
ES1481	Banco Mais, S.A., (Espanha) S.E.	Entidad de crédito	Av del Partenón, 16 -18,CP 28042,Madrid	Falso	PT69
ES0487	Banco Mare Nostrum, S.A.	Entidad de crédito	Ci Alcalá, 28,CP 28014,Madrid	Verdadero	-
ES0121	Banco Occidental, S.A.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana 81 Pl. 5,CP 28046,Madrid	Falso	-
ES0072	Banco Pastor, S.A.	Entidad de crédito	Ci Cantón Pequeño, 1,CP 15003,A Coruña	Verdadero	-
ES0235	Banco Pichincha España, S.A.	Entidad de crédito	Ci Lagasca, 4,CP 28001,Madrid	Falso	-
ES0229	Bancopopular-E, S.A.	Entidad de crédito	Ci Velázquez, 34,CP 28001,Madrid	Falso	-
ES0075	Banco Popular Español, S.A.	Entidad de crédito	Ci Velázquez, 34,CP 28001,Madrid	Verdadero	-

ES1470	Banco Português de Investimento, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 40 bis, CP 28046, Madrid	Falso	PT27
ES1509	Banco Primus, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Av de la Vega, 1, CP 28108, Alcobendas (Madrid)	Falso	PT246
ES0049	Banco Santander, S.A.	Entidad de crédito	Ps de Pereda, 9-12, CP 39004, Santander	Verdadero	—
ES1469	Banco Sygma Hispania, S.E.	Entidad de crédito	Cl Albasanz, 16, CP 28037, Madrid	Falso	FR26310
ES0185	Banco Urquijo Sabadell Banca Privada, S.A.	Entidad de crédito	Cl Serrano, 71, CP 28006, Madrid	Verdadero	—
ES0038	Banesto Banco de Emisiones, S.A.	Entidad de crédito	Av Gran Vía de Hortaleza, 3, CP 28043, Madrid	Verdadero	—
ESFI3844	Banesto Liquidez Deuda Pública, FI	Fondo del mercado monetario	Ciudad Grupo Santander- Av. Cantabria s/n, CP 28660, Boadilla del Monte (Madrid)	Verdadero	—
ESFI3944	Banif Monetario, FI	Fondo del mercado monetario	Av Cantabria, s/n, CP 28660, Boadilla del Monte (Madrid)	Verdadero	—
ESFI3635	Banif Tesorería Fondtesoro Corto Plazo, FI	Fondo del mercado monetario	Av Cantabria, s/n, CP 28660, Boadilla del Monte (Madrid)	Verdadero	—
ES2038	Bankia, S.A.	Entidad de crédito	Cl Pintor Sorolla, 8, CP 46002, Valencia	Verdadero	—
ES0099	Bankia Banca Privada, S.A.	Entidad de crédito	C/ Maria de Molina, 39, CP 28006, Madrid	Verdadero	—
ESFI2968	Bankia Monetario Euro Deuda (I), FI	Fondo del mercado monetario	Cl Pintor Sorolla, 4, CP 46002, Valencia	Verdadero	—
ESFI4037	Bankia Monetario Euro Deuda (II), FI	Fondo del mercado monetario	Cl Pintor Sorolla, 4, CP 46002, Valencia	Verdadero	—
ESFI3637	Bankia Monetario Renta Fija, FI	Fondo del mercado monetario	Ps de la Castellana, 189, CP 28046, Madrid	Verdadero	—
ES0128	Bankinter, S.A.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana 29, CP 28046, Madrid	Verdadero	—
ES8832	Bankinter Consumer Finance, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Av de Bruselas, 7, CP 28108, Alcobendas (Madrid)	Falso	—
ESFI2979	Bankinter Deuda Pública, F.I.	Fondo del mercado monetario	Cl Marqués de Riscal, 11 Bis, CP 28010, Madrid	Verdadero	—
ESFI3666	Bankinter Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	Cl Marqués de Riscal, 11 bis, CP 28010, Madrid	Verdadero	—
ESFI3663	Bankinter Dinero 1, FI	Fondo del mercado monetario	Cl Marqués de Riscal, 11 bis, CP 28010, Madrid	Verdadero	—
ESFI3673	Bankinter Dinero 2, FI	Fondo del mercado monetario	Cl Marqués de Riscal, 11 bis, CP 28010, Madrid	Verdadero	—
ESFI3664	Bankinter Dinero 3, FI	Fondo del mercado monetario	Cl Marqués de Riscal, 11 bis, CP 28010, Madrid	Verdadero	—
ESFI3665	Bankinter Dinero 4, FI	Fondo del mercado monetario	Cl Marqués de Riscal, 11 bis, CP 28010, Madrid	Verdadero	—

ES0138	Bankoa, S.A.	Entidad de crédito	Av de la Libertad, 5, CP 20004, San Sebastián	Verdadero	—
ESFI3514	Bankoa Tesorería, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Iparraguirre, 5, CP 20001, San Sebastián (Guipúzcoa)	Verdadero	—
ES1485	Bank of America, National Association, S.E.	Entidad de crédito	Pz Pablo Ruiz Picasso, 1, CP 28020, Madrid	Falso	—
ES1483	Bank of Scotland, S.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 52 PL. 3, CP 28046, Madrid	Falso	GB0455
ES1525	Banque Chaabi Du Maroc, S.E.	Entidad de crédito	Av del Doctor Arce, 35, CP 28002, Madrid	Falso	FR41439
ES0219	Banque Marocaine Commerce Extérieur Internat., S.A.	Entidad de crédito	Ci Serrano, 59, CP 28006, Madrid	Falso	—
ES1473	Banque Privée Edmond de Rothschild Europe, S.E.	Entidad de crédito	Ci Orfila, 8, CP 28010, Madrid	Falso	LUB00172
ES1463	Banque PSA Finance, S.E.	Entidad de crédito	Ci Julián Camarillo, 6, CP 28037, Madrid	Verdadero	FR13168
ESB211	Bansabadell Financiació E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Pz de Catalunya, 1, CP 08201, Sabadell (Barcelona)	Falso	—
ESB821	Bansabadell Fincom, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Ci Sena, 12 (Ed. Lanscape), CP 08190, Sant Cugat del Valles (Barcelona)	Falso	—
ES0065	Barclays Bank, S.A.	Entidad de crédito	Pz de Colón, 1, CP 28046, Madrid	Verdadero	—
ES0152	Barclays Bank plc, S.E.	Entidad de crédito	Pz de Colón 1, CP 28046, Madrid	Verdadero	GB0570
ES8905	Barclays Factoring, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 89, CP 28046, Madrid	Falso	—
ESFI3925	Barclays Liquidez, FI	Fondo del mercado monetario	Pz de Colón, 2, CP 28046, Madrid	Verdadero	—
ESFI0761	Barclays Tesorería, FI	Fondo del mercado monetario	Pz de Colón, 2, CP 28046, Madrid	Verdadero	—
ES0237	BBK Bank Cajasur, S.A.	Entidad de crédito	Ci Gran Vía, 23, CP 48001, Bilbao (Vizcaya)	Verdadero	—
ESFI3560	BBK Fondinero, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Rodríguez Arias, 3, CP 48008, Bilbao (Vizcaya)	Verdadero	—
ESB830	BBKGE Kredit E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Ci Gran Vía D. Diego López de Haro, 19-21, CP 48001, Bilbao (Vizcaya)	Falso	—
ES0129	BBVA Banco de Financiación, S.A.	Entidad de crédito	G. Vía Don Diego Lopez de Haro, 1, CP 48001, Bilbao (Vizcaya)	Verdadero	—
ESFI4105	BBVA Bono Cash, FI	Fondo del mercado monetario	Ps de Recoletos, 10, CP 28001, Madrid	Verdadero	—
ESFI3603	BBVA Dinero Fondtesoro CP, FI	Fondo del mercado monetario	Ps de Recoletos, 10, CP 28001, Madrid	Verdadero	—
ES1539	BIGBANK AS CONSUMER	Entidad de crédito	Ci, Orense 81, CP 28020, Madrid	Verdadero	EE10183757

FINANCE, SUCURSAL EN ESPAÑA					
ES2430	Bilbao Bizkaia Kutxa,Aurrezki Kutxa eta Bahitetxea	Entidad de crédito	Gran Vía Diego Lopez de Haro 30- 32,CP 48009,Bilbao	Verdadero	—
ES8235	Bilbao Hipotecaria, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Ps del Puerto 20,CP 48990,Neguri (Vizcaya)	Falso	—
ES1521	Binckbank NV, S.E.	Entidad de crédito	Carretera de Cádiz km. 178'7,CP 29602,Marbella (Málaga)	Falso	NL341
ESFI3662	BK Dinero 96, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Marqués de Riscal, 11 bis,CP 28010,Madrid	Verdadero	—
ESFI3667	BK Monetario, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Marqués de Riscal, 11 bis,CP 28010,Madrid	Verdadero	—
ES1533	BMW Bank GMBH, SE	Entidad de crédito	Av de Burgos, 118,CP 28050,Madrid	Falso	DE03392
ES0149	BNP Paribas, S.E.	Entidad de crédito	Ci Ribera del Loira, 28,CP 28042,Madrid	Verdadero	FR30004
ESFI3694	Bnp Paribas Cash, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Hermanos Bécquer, 3,CP 28006,Madrid	Verdadero	—
ES0058	BNP Paribas España, S.A.	Entidad de crédito	Ci Ribera del Loira, 28,CP 28042,Madrid	Falso	—
ES1532	BNP Paribas Factor, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Ci Ribera del Loira, 28,CP 28042,Madrid	Falso	FR18020
ES1492	BNP Paribas Lease Group, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Ci Retama, 3,CP 28045,Madrid	Falso	FR30958
ES0144	BNP Paribas Securities Services, S.E.	Entidad de crédito	Ci Ribera del Loira, 28,CP 28042,Madrid	Verdadero	FR41329
ES2428	C.A.M.P. Círculo Católico Obreros Burgos	Entidad de crédito	Av Reyes Católicos, 1,CP 09005,Burgos	Verdadero	—
ES1451	Caisse Régionale Crédit Agricole Mutuel Sud Med, S.E.	Entidad de crédito	Ci Córcega, 301,CP 08008,Barcelona	Falso	FR17106
ES1493	Caixa Banco de Inversión, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Ps Castellana, 21,CP 28046,Madrid	Falso	PT25
ES2100	CaixaBank, S.A	Entidad de crédito	Av. Diagonal, 621,CP 08028,Barcelona	Verdadero	—
ES2418	Caixa d' Estalvis de Catalunya, Tarragona i Manresa	Entidad de crédito	Pz Antonio Maura, 6,CP 08003,Barcelona	Verdadero	—
ES2423	Caixa D'Estalvis del Penedés	Entidad de crédito	Ci Font de l' Ametlló, 11,CP 08720,Vilafranca del Penedés (Barcelona)	Verdadero	—
ES2405	Caixa D'Estalvis Lletana	Entidad de crédito	Av Lluís Companys, 44-60,CP 08302,Mataró (Barcelona)	Verdadero	—
ES2419	Caixa D'Estalvis Unió De Caixes De Manlleu, Sabadell i Terrassa	Entidad de crédito	Pz Cataluña, 9,CP 08002,Barcelona	Verdadero	—
ES2417	Caixa de Aforros de Galicia, Vigo,	Entidad de crédito	Rua Nueva, 30,32,CP 15003,A Coruña	Verdadero	—

	Ourense e Pontevedra					
ES3025	Caixa de C. dels Enginyers-C.C. Ingenieros S.C.C.	Entidad de crédito	Via Layetana,39,CP 08003,Barcelona	Verdadero	—	
ES1513	Caixa Geral de Depósitos, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Cl Juan Ignacio Luca de Tena, 1,CP 28027,Madrid	Falso	PT35	
ES3159	Caixa Popular-Caixa Rural, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Av Juan de la Cierva, 9,CP 46980,Paterna (Valencia)	Falso	—	
ES3186	Caixa R. Albalat Dels Sorells, C.C.V.	Entidad de crédito	Cl Padre Salvador, 11,CP 46135,Albalat Dels Sorells (Valencia)	Falso	—	
ES3045	Caixa R. Altea, C.C.V.	Entidad de crédito	Pj Labrador, 1,CP 03590,Altea (Alicante)	Falso	—	
ES3162	Caixa R. Benicarló, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Av Joan Carles I, 18,CP 12580,Benicarló (Castellón)	Falso	—	
ES3117	Caixa R. D'Algemesí, S.C.V.C.	Entidad de crédito	Cl San José de Calasanz, 6,CP 46680,Algemesí (Valencia)	Falso	—	
ES3105	Caixa R. de Callosa D'En Sarrià, C.C.V.	Entidad de crédito	Av Jaime I, 1,CP 03510,Callosa D'En Sarrià (Alicante)	Falso	—	
ES3096	Caixa R. de L'Alcudia, S.C.V.C.	Entidad de crédito	Av Verge de L'Oreto 2,CP 46250,L'Alcudia (Valencia)	Falso	—	
ES3123	Caixa R. de Turis, C.C.V.	Entidad de crédito	Pz Constitución, 2,CP 46389,Turis (Valencia)	Falso	—	
ES3070	Caixa R. Galega, S.C.C.L.G.	Entidad de crédito	Av de Montero Rios, 24-26,CP 27002,Lugo	Falso	—	
ES3111	Caixa R. La Vall S. Isidro, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Av Corazón de Jesús, 3,CP 12600,Vall de Uxó (Castellón)	Falso	—	
ES3166	Caixa R. Les Coves de Vinroma, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Cl San Antonio, 27,CP 12185,Les Coves de Vinroma (Castellón)	Falso	—	
ES3102	Caixa R. S. Vicent Ferrer de la Vall d'Uixó, C.C.V.	Entidad de crédito	Pz del Centro, 4,CP 12600,Vall de Uxó (Castellón)	Falso	—	
ES3160	Caixa R. Sant Josep de Vilavella, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Cl Cueva Santa, 11,CP 12526,Villavieja (Castellón)	Falso	—	
ES3118	Caixa Rural Torrent, C.C.V.	Entidad de crédito	Av al Vedat, 3,CP 46900,Torrent (Valencia)	Falso	—	
ES3174	Caixa Rural Vinarós, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Cl San Cristóbal, 19,CP 12500,Vinarós (Castellón)	Falso	—	
ES2403	Caja Ah.Valencia, Castellón y Alicante,Bancaja	Entidad de crédito	Cl Caballeros, 2,CP 12001,Castellón de la Plana	Verdadero	—	
ES2414	Caja de Ahorros de Asturias	Entidad de crédito	Pz de la Escandalaria 2,CP 33003,Oviedo	Verdadero	—	
ES2427	Caja de Ahorros de la Inmaculada de Aragón	Entidad de crédito	Av de la Independencia,	Verdadero	—	

			10,CP 50004,Zaragoza		
ES2406	Caja de Ahorros de la Rioja	Entidad de crédito	CI Miguel Villanueva 9,CP 26001,Logroño	Verdadero	—
ES2409	Caja de Ahorros del Mediterráneo	Entidad de crédito	CI San Fernando, 40,CP 03001,Alicante	Verdadero	—
ES2422	Caja de Ahorros de Murcia	Entidad de crédito	Gran Vía Escultor Salzillo, 23,CP 30005,Murcia	Verdadero	—
ES2416	Caja de Ahorros de Santander y Cantabria	Entidad de crédito	Pz Velarde 3,CP 39001,Santander	Verdadero	—
ES2432	Caja de Ahorros de Vitoria y Álava	Entidad de crédito	Ps de la Biosfera, 6,CP 01013,Vitoria (Álava)	Verdadero	—
ES2413	Caja de Ahorros Municipal de Burgos	Entidad de crédito	Palacio de los Condestables de Castilla, Pz de la Libertad,CP 09004,Burgos	Verdadero	—
ES2407	Caja de Ahorros y M.P. de Ávila	Entidad de crédito	Pz Santa Teresa, 10,CP 05001,Ávila	Verdadero	—
ES2415	Caja de Ahorros y M.P. de Extremadura	Entidad de crédito	Pz de Santa María, 8,CP 10003,Cáceres	Verdadero	—
ES2431	Caja de Ahorros y M.P. de Gipuzkoa y San Sebastián	Entidad de crédito	CI Garibay, 15,CP 20004,San Sebastián	Verdadero	—
ES2424	Caja de Ahorros y M.P. de las Baleares	Entidad de crédito	CI Ramón Llull 2,CP 07001,Palma de Mallorca	Verdadero	—
ES2402	Caja de Ahorros y M.P. de Madrid	Entidad de crédito	Pz de Celenque 2,CP 28013,Madrid	Verdadero	—
ES2410	Caja de Ahorros y M.P. de Navarra	Entidad de crédito	Av de Carlos III 8,CP 31002,Pamplona	Verdadero	—
ES2045	Caja de Ahorros y M.P. de Ontinyent	Entidad de crédito	Pz Santo Domingo 24,CP 46870,Ontinyent (Valencia)	Falso	—
ES2408	Caja de Ahorros y M.P. de Segovia	Entidad de crédito	Av Fernández Ladreda 8,CP 40001,Segovia	Verdadero	—
ES2420	Caja de Ahorros y M.P. de Zaragoza, Aragón y Rioja	Entidad de crédito	Pz D. Basilio Paraiso, 2,CP 50008,Zaragoza	Verdadero	—
ES2401	Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona	Entidad de crédito	Av Diagonal, 621-629,CP 08028,Barcelona	Verdadero	—
ES3183	Caja de Arquitectos, S.C.C.	Entidad de crédito	CI Arcs, 1,CP 08002,Barcelona	Falso	—
ES3146	Caja de Crédito Cooperativo, S.C.C.	Entidad de crédito	CI Virgen de los Peligros, 4,CP 28013,Madrid	Falso	—
ES3029	Caja de Crédito de Petrel, Caja Rural, C.C.V.	Entidad de crédito	CI San Bartolomé,2,CP 03610,Petrer (Alicante)	Falso	—
ES2425	Caja España de Inversiones, Salamanca y Soria, Caja de Ahorros y Monte de Piedad	Entidad de crédito	Pz San Marcelo, 5,CP 24002,León	Verdadero	—
ES2412	Caja General de Ahorros de Canarias	Entidad de crédito	Pz del Patriotismo S/N,CP	Verdadero	—

			38002, Santa Cruz de Tenerife		
ES2421	Caja General de Ahorros de Granada	Entidad de crédito	Av Fernando de los Ríos, 6, CP 18006, Granada	Verdadero	—
ES2404	Caja Insular de Ahorros de Canarias	Entidad de crédito	CI Triana 20, CP 35002, Las Palmas de Gran Canaria	Verdadero	—
ESFI3582	Caja Laboral Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	Ps Jose Ma ^a Arizmendiarieta, 5, CP 20500, Mondragón (Gulupúcoa)	Verdadero	—
ES3035	Caja Laboral Popular, C.C.	Entidad de crédito	Ps Jose María Arizmendiarieta 5/N, CP 20500, Mondragón (Gulupúcoa)	Verdadero	—
ES3058	Cajamar Caja Rural, S.C.C.	Entidad de crédito	Pz Barcelona, 5, CP 04006, Almería	Verdadero	—
ESFI3095	Cajamar Monetario, FI	Fondo del mercado monetario	CI Jorge Juan, 19, CP 28001, Madrid	Verdadero	—
ES3114	Caja R. Castellón-S. Isidro, S.C.C.V.	Entidad de crédito	CI Gasset, 1, CP 12001, Castellón de la Plana	Falso	—
ES3110	Caja R. Católico Agraria, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Pz Mayor, 10, CP 12540, Villarreal de los Infantes (Castellón)	Falso	—
ES3005	Caja R. Central, S.C.C.	Entidad de crédito	CI José María Sarget 29, CP 03300, Orihuela (Alicante)	Falso	—
ES3116	Caja R. Comarcal de Mota del Cuervo, S.C.L.C.A.	Entidad de crédito	Pz Mayor 9, CP 16630, Mota del Cuervo (Cuenca)	Falso	—
ES3150	Caja R. de Albal, C.C.V.	Entidad de crédito	Pz del Jardí, 24, CP 46470, Albal (Valencia)	Falso	—
ES3179	Caja R. de Alginet, S.C.C.V.	Entidad de crédito	CI Valencia 13, CP 46230, Alginet (Valencia)	Falso	—
ES3001	Caja R. de Almedralejo, S.C.C.	Entidad de crédito	Pz de San Antonio, s/n, CP 06200, Almedralejo (Badajoz)	Falso	—
ES3059	Caja R. de Asturias, S.C.C.	Entidad de crédito	CI Melquiades Álvarez, 7, CP 33002, Oviedo	Verdadero	—
ES3089	Caja R. de Baena Ntra. Sra. de Guadalupe, S.C.C.A.	Entidad de crédito	CI Rafael Onieva Ariza, 32, CP 14850, Baena (Córdoba)	Falso	—
ES3138	Caja R. de Betxi, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Pz Mayor, 2, CP 12549, Betxi (Castellón)	Falso	—
ES3060	Caja R. de Burgos, S.C.C.	Entidad de crédito	Pz de España s/n, CP 09005, Burgos	Falso	—
ES3177	Caja R. de Canarias, S.C.C.	Entidad de crédito	CI Nicolás Estévez, 21, CP 35007, Las Palmas de Gran Canaria	Falso	—
ES3104	Caja R. de Cañete de las Torres Ntra. Sra. del Campo S.C.A.C.	Entidad de crédito	CI Molino, 2, CP 14660, Cañete de las Torres (Córdoba)	Falso	—
ES3127	Caja R. de Casas Ibáñez, S. Coop.-C.C.A.	Entidad de crédito	CI Tercia, 49, CP 02200, Casas Ibáñez (Albacete)	Falso	—

ES3137	Caja R. de Casinos S.C.C.V.	Entidad de crédito	Pz Mayor 10,CP 46171,Casinos (Valencia)	Falso	—
ES3081	Caja R. de Castilla la Mancha, S.C.C	Entidad de crédito	CI Méjico, 2,CP 45004,Toledo	Verdadero	—
ES3121	Caja R. de Cheste, S.C.C.	Entidad de crédito	Pz Dr. Cajal, 2,CP 46380,Cheste (Valencia)	Falso	—
ES3063	Caja R. de Córdoba, S.C.C.	Entidad de crédito	Rd de los Tejares, 36,CP 14008,Córdoba	Falso	—
ES3009	Caja R. de Extremadura, S.C.C.	Entidad de crédito	Av de Santa Marina 15,CP 06005,Badajoz	Falso	—
ES3022	Caja R. de Fuentepelayo, S.C.C.	Entidad de crédito	Pz de la Fuente 12,CP 40260,Fuentepelayo (Segovia)	Falso	—
ES3007	Caja R. de Gijón, C.C.	Entidad de crédito	Ps de la Infancia, 10,CP 33207,Gijón (Oviedo)	Falso	—
ES3023	Caja R. de Granada, S.C.C.	Entidad de crédito	Av Don Bosco, 2,CP 18006,Granada	Verdadero	—
ES3140	Caja R. de Guissona, S.C.C.	Entidad de crédito	CI Traspalau, 8,CP 25210,Guissona (Lérida)	Falso	—
ES3067	Caja R. de Jaén, Barcelona y Madrid, S.C.C.	Entidad de crédito	Ps de la Estación, 3,CP 23007,Jaén	Verdadero	—
ES3082	Caja R. del Mediterráneo, Ruralcaja, S.C.C.	Entidad de crédito	Ps Alameda, 34,CP 46023,Valencia	Verdadero	—
ES3187	Caja R. del Sur, S.C.C.	Entidad de crédito	CI Murillo 2,CP 41001,Sevilla	Verdadero	—
ES3008	Caja R. de Navarra, S.C.C.	Entidad de crédito	Pz de los Fueros, 1,CP 31003,Pamplona (Navarra)	Verdadero	—
ES3016	Caja R. de Salamanca, S.C.C.	Entidad de crédito	Puerta de Zamora, 2,CP 37005,Salamanca	Falso	—
ES3078	Caja R. de Segovia, C.C.	Entidad de crédito	CI los Coches 4,CP 40002,Segovia	Falso	—
ES3017	Caja R. de Soria, S.C.C.	Entidad de crédito	CI Diputación,1,CP 42003,Soria	Falso	—
ES3080	Caja R. de Teruel, S.C.C.	Entidad de crédito	Pz Carlos Castel, 14,CP 44001,Teruel	Falso	—
ES3020	Caja R. de Utrera, S.C.A.C.	Entidad de crédito	Pz del Altozano, 22,CP 41710,Utrera (Sevilla)	Falso	—
ES3144	Caja R. de Villamalea, S.C.C.A. de Castilla la Mancha	Entidad de crédito	Pz de la Concepción, 1,CP 02270,Villamalea (Albacete)	Falso	—
ES3152	Caja R. de Villar, C.C.V.	Entidad de crédito	CI las Cruces 33,CP 46170,Villar del Arzobispo (Valencia)	Falso	—
ES3085	Caja R. de Zamora, C.C.	Entidad de crédito	Av Alfonso IX 7,CP 49014,Zamora	Verdadero	—
ES3157	Caja R. la Junquera de Chilches, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Pz de España, 8,CP 12592,Chilches (Castellón)	Falso	—
ES3098	Caja R. Ntra. Sra. del Rosario, S.C.A.C	Entidad de crédito	Av Andalucía, 6,CP 14857,Nueva Carteya (Córdoba)	Falso	—

ES3134	Caja R. Ntra. Sra. la Esperanza de Onda, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Pz El Plá, 19,CP 12200,Onda (Castellón)	Falso	—
ES3115	Caja R. Nuestra Madre del Sol, S.C.A.C.	Entidad de crédito	Cl Alto Guadalquivir, 4,CP 14430,Adamuz (Córdoba)	Falso	—
ES3018	Caja R.R.S. Agustín Fuente Álamo Murcia, S.C.C.	Entidad de crédito	Gran Vía, 1,CP 30320,Fuente Álamo (Murcia)	Falso	—
ES3161	Caja R. S. Fortunato, S.C.C.C.L.	Entidad de crédito	C/ Bonaire, 11,CP 25154,Castellidans (Lérida)	Falso	—
ES3165	Caja R. S. Isidro de Vilafames, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Av de Barceló, 6,CP 12192,Vilafames (Castellón)	Falso	—
ES3119	Caja R. S. Jaime de Alquerías Niño Perdido, S.C.C.V.	Entidad de crédito	C/ Jaime Chicharro 24,CP 12539,Alquerías Niño Perdido (Castellón)	Falso	—
ES3113	Caja R. S. José de Alcora, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Cl San Francisco, 14,CP 12110,Alcora (Castellón)	Falso	—
ES3130	Caja R. S. José de Almassora, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Cl Trinidad, 20,CP 12550,Almassora (Castellón)	Falso	—
ES3112	Caja R. S. José de Burriana, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Pz El Pla, 1,CP 12530,Burriana (Castellón)	Falso	—
ES3135	Caja R. S. José de Nules, S.C.C.V.	Entidad de crédito	Cl Mayor, 66,CP 12520,Nules (Castellón)	Falso	—
ES3095	Caja R. S. Roque de Almenara S.C.C.V.	Entidad de crédito	Cl Dr. Berenguer, 4,CP 12590,Almenara (Castellón)	Falso	—
ES3190	Caja Rural de Albacete, Ciudad Real y Cuenca, SCC	Entidad de crédito	C/ Berna 1,CP 45003,Toledo	Verdadero	—
ES3076	Cajasiete, Caja Rural, S.C.C.	Entidad de crédito	Av Manuel Hermoso Rojas, 8,CP 38003,Santa Cruz de Tenerife	Falso	—
ESF14071	CAM Fondo Deuda Pública, FI	Fondo del mercado monetario	Av de Elche, 178,CP 03008,Alicante	Verdadero	—
ES8624	Cemge Financiera, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Cl Méndez Nuñez,15,CP 03002,Alicante	Verdadero	—
ES2013	Catalunya Banc, S.A.	Entidad de crédito	Pz Antoni Maura, 6,CP 08003,Barcelona	Verdadero	—
ES4706	Caterpillar Financiar Corporación Financiera, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Vía de las Dos Castillas, 33,CP 28224,Pozuelo de Alarcón (Madrid)	Falso	—
ES8233	Celeris Servicios Financieros, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Cl Juan Esplandiú, 13,CP 28007,Madrid	Falso	—
ES1515	Citibank, N.A., S.E.	Entidad de crédito	Cl José Ortega y Gasset, 29,CP 28006,Madrid	Falso	—
ES0122	Citibank España, S.A.	Entidad de crédito	Av de Europa 19 Pq. Emp. La Moraleja,CP 28108,Alcobendas (Madrid)	Verdadero	—

ES1474	Citibank International Plc, S.E.	Entidad de crédito	Ci Ortega y Gasset 29, Edif. Beatriz, CP 28006, Madrid	Verdadero	GB0840
ESFI0337	Citicash, FI	Fondo del mercado monetario	Ciudad grupo Santander-Av. Cantabria S/N, CP 28660, Boadilla del Monte (Madrid)	Verdadero	—
ES8818	Citifin, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Av de Europa, 19, CP 28108, Alcobendas (Madrid)	Verdadero	—
ES1499	Claas Financial Services, S.A.S., S.E.	Entidad de crédito	Ci Reterna, 3, CP 28045, Madrid	Falso	FR14218
ES1526	Close Brothers Limited, S.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 95, pl 15 A, CP 28046, Madrid	Falso	GB0855
ES1514	CNH Financial Services, S.E.	Entidad de crédito	Ci José Gárate, 11, CP 28820, Coslada (Madrid)	Falso	FR15448
ES8804	Cofiber Financiera, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Ci Antonio Maura 4, CP 28014, Madrid	Falso	—
ES1543	Cofidis, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Pz de la Pau, s/n, CP 08940, Cornellá de Llobregat (Barcelona)	Verdadero	FR14940
ES2056	Colonya - Caixa D'Estalvis de Pollensa	Entidad de crédito	Pz Mayor, 7, CP 07460, Pollensa (Mallorca)	Falso	—
ES8612	Comerciantes Reunidos del Sur, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Pz de las Tendillas, 1, CP 14002, Córdoba	Falso	—
ES0159	Commerzbank Aktiengesellschaft, S.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana 110, CP 28046, Madrid	Falso	DE00003
ES2000	Confederación Española de Cajas de Ahorros	Entidad de crédito	Ci Alcalá, 27, CP 28014, Madrid	Verdadero	—
ESFI2126	Consulnor Tesorería, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Gran Vía, 38, CP 48009, Bilbao (Vizcaya)	Verdadero	—
ES1459	Coop. Centr. Raiffeisen-Boerenl. (Rabobank Ned.) S.E.	Entidad de crédito	Ci Rafael Calvo, 39, CP 28010, Madrid	Falso	NL600
ES8221	Corporación Hipotecaria Mutua, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Av Diagonal, 611, CP 08028, Barcelona	Falso	—
ES1475	Cortal Consors, S.E.	Entidad de crédito	Ci Ribera del Loira, 28, CP 28042, Madrid	Falso	FR18889
ES0154	Credit Agricole Corporate and Investment Bank, S.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 1, CP 28046, Madrid	Verdadero	FR31489
ES1472	Credit Agricole Leasing & Factoring, S.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 1, CP 28046, Madrid	Falso	FR13210
ESFI3693	Credit Agricole Mercadiner, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Gran Vía, 2, CP 48001, Bilbao (Vizcaya)	Verdadero	—
ES1460	Crédit Suisse AG, S.E.	Entidad de crédito	Ci Ayala, 42, CP 28001, Madrid	Falso	—
ESFI1269	Credit Suisse Government Euro Liquidity, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Ayala, 42, CP 28001, Madrid	Verdadero	—

ES1531	Credit Suisse International, S.E	Entidad de crédito	c/ Ayala, 42,CP 28001,Madrid	Falso	GB0935
ESFI0274	Credit Suisse Monetario, FI	Fondo del mercado monetario	CI Prim, 14,CP 28004,Madrid	Verdadero	—
ES3188	Credit Valencia, Caja Rural C.C.V.	Entidad de crédito	CI Santa María Micaela, 6,CP 46008,Valencia	Falso	—
ESFI3672	Cuenta Fiscal Oro, FI	Fondo del mercado monetario	CI Marqués de Riscal, 11 bis,CP 28010,Madrid	Verdadero	—
ESFI3668	Cuenta Fiscal Oro 1, FI	Fondo del mercado monetario	CI Marqués de Riscal, 11 bis,CP 28010,Madrid	Verdadero	—
ESFI2838	CX Diner, FI	Fondo del mercado monetario	Pº de Pere III, 24,CP 08242,Manresa (Barcelona)	Verdadero	—
ESFI3650	CX Liquiditat, FI	Fondo del mercado monetario	CI Roure, 6-8,CP 08820,El Prat (Barcelona)	Verdadero	—
ESFI2609	CX Liquiditat Plus, FI	Fondo del mercado monetario	CI Roure, 6-8,CP 08820,El Prat de Llobregat (Barcelona)	Verdadero	—
ES1457	De Lage Landen International B.V., S.E.	Entidad de crédito	CI Jose Bardasano Baos 9 Pl. 5, Edif.Gorbea 3,CP 28016,Madrid	Falso	NL7802
ES0019	Deutsche Bank, S.A.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 18,CP 28046,Madrid	Verdadero	—
ES0145	Deutsche Bank A.G., S.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 18,CP 28046,Madrid	Falso	DE00001
ES0161	Deutsche Bank Trust Company Americas, S.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 31,CP 28046,Madrid	Falso	—
ES8826	Deutsche Leasing España, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	CI Arte, 21,CP 28033,Madrid	Falso	—
ES1501	Deutsche Pfandbriefbank Ag, S.E	Entidad de crédito	CI Montesquiza, 30,CP 28010,Madrid	Verdadero	DE03249
ES0231	Dexia Sabadell , S.A.	Entidad de crédito	CI Mahonia, 2,CP 28043,Madrid	Verdadero	—
ESFI3449	Dinercam, FI	Fondo del mercado monetario	CI Almagro, 8,CP 28010,Madrid	Verdadero	—
ESFI3502	Dinerkoa, FI	Fondo del mercado monetario	CI Iparraguirre, 5,CP 20001, San Sebastián (Guipúzcoa)	Verdadero	—
ESFI4069	DWS Dinero Gobiernos AAA, FI	Fondo del mercado monetario	Ps de la Castellana, 18,CP 28046,Madrid	Verdadero	—
ESFI1419	DWS Fondedposito Plus, FI	Fondo del mercado monetario	Ps de la Castellana, 18,CP 28046,Madrid	Verdadero	—
ES0211	EBN Banco de Negocios, S.A.	Entidad de crédito	Ps de Recoletos, 29,CP 28004,Madrid	Falso	—
ES1522	EFG Bank (Luxembourg) S.A., S.E.	Entidad de crédito	CI Joaquín Costa , 26,CP 28002,Madrid	Falso	LUB00343
ES1512	Elavon Financial Services Limited, S.E.	Entidad de crédito	CI Antonio González Echarte, 1,CP 28029,Madrid	Falso	IEC43558
ES8321	Entre2 Servicios Financieros, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	CI Julián Camarillo, 4,CP 28037,Madrid	Falso	—

ES8798	Euro Crédito E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Ci Retama, 3,CP 28045,Madrid	Falso	—
ES1467	Eurohypo A.G., S.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 110,CP 28046,Madrid	Verdadero	DE03254
ES1505	Europe Arab Bank Plc, S.E.	Entidad de crédito	Ps Castellana, 31, pl. Baja,CP 28046,Madrid	Falso	GB1126
ESFI3622	Eurovalor Tesorería, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Labastida, 11,CP 28034,Madrid	Verdadero	—
ES0218	Fce Bank plc S.E.	Entidad de crédito	Ci Caléndula, 13,CP 28109,Alcobendas (Madrid)	Verdadero	GB1190
ES8640	Fga Capital Spain, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Cr M-300 km. 28,500,CP 28802,Alcalá de Henares (Madrid)	Falso	—
ES8788	Financiacaixa 2, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Av Diagonal, 621-629,CP 08028,Barcelona	Falso	—
ES8308	Financiera Carrión, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Ps del Pintor Rosales, 4,CP 28008,Madrid	Falso	—
ES8805	Financiera El Corte Inglés E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Ci Hermosilla, 112,CP 28009,Madrid	Verdadero	—
ES8823	Financiera española de crédito a distancia, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Av Fuente de la Mora, 4,CP 28050,Madrid	Falso	—
ES8815	Financia E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Ci Jacinto Benavente, 2,CP 28232,Las Rozas (Madrid)	Falso	—
ES8793	Finanmadrid, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Ci. Doctor Esquerdo, 138,CP 28007,Madrid	Verdadero	—
ES8776	Finconsum, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Gran Vía Carlos III, 87,CP 08028,Barcelona	Falso	—
ESFI0990	Foncaixa Monetario Euro deuda, FI	Fondo del mercado monetario	Av Diagonal, 621,CP 08028,Barcelona	Verdadero	—
ESFI0894	Foncaixa Monetario Euro Deuda 2, FI	Fondo del mercado monetario	Av Diagonal, 621,CP 8028,Barcelona	Verdadero	—
ESFI3927	Foncaixa Monetario Liquidez, FI	Fondo del mercado monetario	Av Diagonal, 621,CP 8028,Barcelona	Verdadero	—
ESFI3708	Foncaixa Monetario Rentas, FI	Fondo del mercado monetario	Av Diagonal, 621,CP 08028,Barcelona	Verdadero	—
ESFI1296	Fondespaña Monetario, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Jorge Juan, 68,CP 28009,Madrid	Verdadero	—
ESFI3722	Fonditel Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Pedro Teixeira, 8,CP 28020,Madrid	Verdadero	—
ESFI3654	Fondo Bankinter Monetario Activos Euro, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Marqués de Riscal, 11 bis,CP 28010,Madrid	Verdadero	—
ESFI3999	Fondo Liquidez, FI	Fondo del mercado monetario	Ps de Recoletos, 10,CP 28001,Madrid	Verdadero	—
ESFI4070	Fondo Valencia Liquidez Deuda Pública, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Pintor Sorolla, 4,CP 46002,Valencia	Verdadero	—

ESFI3642	Fondueiro Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	CI Velazquez, 82,CP 28001,Madrid	Verdadero	—
ESFI3670	Fon Fineco Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	CI Ibañez de Bilbao, 9,CP 48009,Vizcaya	Verdadero	—
ESFI3522	Fonpenedes Monetari, FI	Fondo del mercado monetario	Rambla Nostra Senyora, 2-4,CP 08720,Villafranca del Penedés (Barcelona)	Verdadero	—
ES0167	Fortis Bank, S.A., S.E.	Entidad de crédito	CI Serrano, 73,CP 28006,Madrid	Verdadero	BECEBABEBB
ES1496	Genefim, S.E.	Entidad de crédito	Pz Pablo Ruiz Picasso, 1,CP 28020,Madrid	Falso	FR17660
ES0223	General Electric Capital Bank, S.A.	Entidad de crédito	CI Llull, 95-97,CP 08005,Barcelona	Verdadero	—
ESFI3780	Gercooperativo Dauda Soberana Euro, FI	Fondo del mercado monetario	CI Virgen de los peligros, 5,CP 28013,Madrid	Verdadero	—
ES8714	Gmac España S.A. de Financiación, E.F.C.	Entidad de crédito	Av de Bruselas, 20,CP 26108,Alcobendas (Madrid)	Falso	—
ES8811	Grupo de Servicios Hipotecarios On-Line, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	CI Portuetxe, 10,CP 20009, San Sebastián (Guipúzcoa)	Falso	—
ES1504	Honda Bank GMBH, S.E.	Entidad de crédito	CI La Selva, 4,CP 08820,El Prat de Llobregat (Barcelona)	Falso	DE05685
ES0162	HSBC Bank plc, S.E.	Entidad de crédito	Pz Pablo Ruiz Picasso S/N Pl.33. Torre Picasso,CP 28020,Madrid	Verdadero	GB1805
ES2085	Ibercaja Banco, S.A.	Entidad de crédito	Pz D. Basilio Paraíso, 2,CP 50008,Zaragoza	Verdadero	—
ES4832	Ibercaja Leasing y Financiación, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Ps de la Constitución, 4,CP 50001,Zaragoza	Falso	—
ES1502	IKB Deutsche Industriebank AG, S.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 9-11,CP 28046,Madrid	Falso	DE03478
ES1538	Industrial and Commercial Bank of China (Europe),S.A.,S.E.	Entidad de crédito	Ps de Recoletos, 3,CP 28004,Madrid	Verdadero	LUB00348
ES0168	ING Belgium, S.A., S.E.	Entidad de crédito	CI Génova, 27,CP 28004,Madrid	Verdadero	BEBBRUBEBB
ES1465	ING Direct, N.V. S.E.	Entidad de crédito	CI Severo Ochoa, 2,CP 28230, Las Rozas (Madrid)	Verdadero	NL163
ES4709	ING Lease (España), E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Av Diagonal 605 Pl. 9,CP 08028,Barcelona	Falso	—
ES8820	ING Real Estate Finance S.E., E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	CI Génova, 27,CP 28004,Madrid	Verdadero	—
ES1000	Instituto de Crédito Oficial	Entidad de crédito	Ps del Prado, 4,CP 28014,Madrid	Verdadero	—
ESFI2736	Interdin Tesorería, FI	Fondo del mercado monetario	Ps de la Castellana, 53,CP 28046,Madrid	Verdadero	—
ES1494	Intesa Sanpaolo S.P.A., S.E.	Entidad de crédito	Po de Castellana, 31,CP 28046,Madrid	Verdadero	IT03069

ES8828	IOS Finance E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Ci Manila, 57,CP 08034,Barcelona	Falso	—
ES3084	Ipar Kutxa Rural, S.C.C.	Entidad de crédito	Ci Arenal, 4,CP 48005,Bilbao	Verdadero	—
ES1516	J.P. Morgan International Bank Limited,S.E.	Entidad de crédito	Ci José Ortega y Gasset, 29,CP 28006,Madrid	Falso	GB1507
ES1542	J.P.Morgan Securities LTD, S.E	Entidad de crédito	Ci, José Ortega y Gasset, 29,CP 28006,Madrid	Falso	GB0780
ES1528	JCB Finance, S.A.S., S.E.	Entidad de crédito	Ci Retama, 3,CP 28045,Madrid	Falso	FR12978
ES1482	John Deere Bank, S.A., S.E	Entidad de crédito	Bl John Deere, 2,CP 28984,Parla (Madrid)	Falso	LUB00317
ES0151	Jpmorgan Chase Bank National Association, S.E.	Entidad de crédito	Ci José Ortega y Gasset, 29,CP 28006,Madrid	Verdadero	—
ES1534	KBL European Private Bankers S.A.,S.E.	Entidad de crédito	Ci. Serrano, 57,CP 28006,Madrid	Falso	LUB00013
ES8829	Komatsu Financial Spain, E.F.C, S.A.	Entidad de crédito	Ci José Bardasano Baos, 9,CP 28016,Madrid	Falso	—
ES2095	Kutxabank, S.A.	Entidad de crédito	Ci Gran Vía,23,CP 48001,Bilbao (Vizcaya)	Verdadero	—
ESFI3527	Kutxabank, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Sancho el Sabio, 18,CP 20010,San Sebastián (Guipúzcoa)	Verdadero	—
ES2048	Liberbank, S.A	Entidad de crédito	Ci Carrera de San Jerónimo 19,CP 28014,Madrid	Verdadero	—
ES4713	Lico Leasing, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Ci Miguel Angel 23,CP 28010,Madrid	Verdadero	—
ES0236	Lloyds Bank International S.A	Entidad de crédito	Ci Serrano, 90,CP 28006,Madrid	Verdadero	—
ES1537	Lloyds TSB Bank Plc, S.E	Entidad de crédito	Ci Serrano 90,CP 28006,Madrid	Falso	GB1640
ES8342	Luzaro E.F.C. S.A	Entidad de crédito	Av Libertad, 10,CP 20004,San Sebastián (Guipúzcoa)	Falso	—
ES2411	M. P. y Caja de Ahorros San Fernando de Guadalajara, Huelva, Jerez y Sevilla	Entidad de crédito	Pz de San Francisco, 1,CP 41004,Sevilla	Verdadero	—
ES2429	M.P. y Caja General de Ahorros de Badajoz	Entidad de crédito	Ps de San Francisco, 18,CP 06001,Badajoz	Verdadero	—
ES4837	Madrid Leasing Corporación, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Ci. Doctor Esquerdo, 138,CP 28007,Madrid	Verdadero	—
ESFI3652	March Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Castelló, 74,CP 28006,Madrid	Verdadero	—
ESFI1324	March Premier Tesorería, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Castelló, 74,CP 28006,Madrid	Verdadero	—
ESFI4418	March Tesorería, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Castelló, 74,CP 28006,Madrid	Verdadero	—
ES1484	MBNA Europe Bank Ltd, S.E.	Entidad de crédito	Ci José Echegaray, 6,CP 28230,Las Rozas (Madrid)	Falso	GB1745

ES1529	MCE Bank GMBH, S.E.	Entidad de crédito	Ci Francisco Gervás, 4, CP 28108, Alcobendas (Madrid)	Falso	DE04044
ES1520	Mediobanca, S.E.	Entidad de crédito	Ci Jorge Manrique, 12, CP 28006, Madrid	Falso	IT10631
ES1523	Mercedes-Benz Bank AG, S.E.	Entidad de crédito	Av de Bruselas, 30, CP 28108, Alcobendas (Madrid)	Falso	DE04051
ES4799	Mercedes-Benz Financial Services España E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Av de Bruselas, 30, CP 28108, Alcobendas (Madrid)	Falso	—
ES1506	Merrill Lynch International Bank Limited, S.E.	Entidad de crédito	Pz Pablo Ruiz Picasso, 1, CP 28020, Madrid	Falso	IEMLCMBX
ES2426	Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Ronda, Cádiz, Almería, Málaga, Antequera y Jaén (Unicaja)	Entidad de crédito	Av de Andalucía, 10 -12, CP 29007, Málaga	Verdadero	—
ES8524	Montjuich Ef E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Ci San Juan de la Salle, 10-12, CP 08022, Barcelona	Falso	—
ESFI4082	Mutua fondo Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	Ps de la Castellana, 33, CP 28046, Madrid	Verdadero	—
ES1479	Natixis, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Ps de Recoletos, 7-9, CP 28004, Madrid	Verdadero	FR30007
ES1500	Natixis Lease, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Ps Recoletos, 7-9, CP 28004, Madrid	Falso	FR11128
ES2080	NCG Banco, S.A.	Entidad de crédito	Rua Nueva, 30-32, CP 15003, A Coruña	Verdadero	—
ES3191	Nueva Caja Rural de Aragón, Sociedad Cooperativa Crédito	Entidad de crédito	Ci San Vito 6, CP 50003, Zaragoza	Falso	—
ES0133	Nuevo Micro Bank, S.A	Entidad de crédito	ci Juan Gris, 10-18, CP 08014, Barcelona	Falso	—
ES0073	Open Bank, S.A.	Entidad de crédito	Av Cantabria, s/n, CP 28660, Boadilla del Monte (Madrid)	Verdadero	—
ES1536	Orey Financial-Instituição Financeira de Crédito, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Carrera de San Jerónimo, 17, CP 28014, Madrid	Falso	—
ES8620	Pastor Servicios Financieros, E.F.C., S.A	Entidad de crédito	Ci Cantón Pequeño, 1, CP 15003, A Coruña	Falso	—
ESFI3633	PBP Dinero Fondtesoro CP, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Juan Ignacio Luca de Tena, 11, CP 28027, Madrid	Verdadero	—
ESFI1966	PBP Tesorería, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Juan Ignacio Luca de Tena, 11, CP 28027, Madrid	Verdadero	—
ES1488	Pictet & Cie (Europe), S.A., S.E.	Entidad de crédito	Ci Hermosilla, 11, CP 28001, Madrid	Falso	LUB00198
ES0233	Popular Banca Privada, S.A.	Entidad de crédito	Ci Juan Ignacio Luca de Tena, 11, CP 28027, Madrid	Verdadero	—
ES8903	Popular de Factoring, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Ci Labastida, 11, CP 28034, Madrid	Falso	—

ES8219	Praga de Hipotecas y Créditos E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	CI Recoletos,4,CP 28001,Madrid	Falso	—
ES0200	Privat Bank Degroof, S.A.	Entidad de crédito	Av Diagonal, 464,CP 08006,Barcelona	Falso	—
ESFI3721	Profit Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	CI Serrano, 67,CP 28006,Madrid	Verdadero	—
ES0094	RBC Dexia Investor Services España, S.A.	Entidad de crédito	CI Fernando el Santo, 20,CP 28010,Madrid	Verdadero	—
ES1508	RCI Banque, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Av. Burgos, 89-A,CP 28050,Madrid	Verdadero	FR11188
ES0083	RENTA 4 Banco, S.A	Entidad de crédito	Ps de la Habana, 74,CP 28036,Madrid	Falso	—
ESFI4159	Renta 4 Monetario, FI	Fondo del mercado monetario	Ps de la Habana, 74,CP 28036,Madrid	Verdadero	—
ES4838	Sa Nostra de Inversiones, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	CI Ramón Lull, 2,CP 07001,Palma de Mallorca (Balears)	Falso	—
ES8236	Santander Consumer, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Av de Cantabria, s/n,CP 28660,Boadilla del Monte (Madrid)	Verdadero	—
ES0224	Santander Consumer Finance, S.A.	Entidad de crédito	Av de Cantabria, s/n,CP 28660,Boadilla del Monte (Madrid)	Verdadero	—
ES8906	Santander Factoring y Confirming, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Av Cantabria, s/n,CP 28660,Boadilla del Monte (Madrid)	Verdadero	—
ES0036	Santander Investment, S.A.	Entidad de crédito	Av de Cantabria, s/n,CP 28660,Boadilla del Monte (Madrid)	Verdadero	—
ES4797	Santander Lease, S.A. EFC	Entidad de crédito	Av de Cantabria, s/n,CP 28660,Boadilla del Monte (Madrid)	Verdadero	—
ESFI2792	Santander Tesorero, FI	Fondo del mercado monetario	Av Cantabria, s/n,CP 28660,Boadilla del Monte (Madrid)	Verdadero	—
ES1510	Saxo Bank A/S, S.E.	Entidad de crédito	CI Serrano, 32,CP 28001,Madrid	Falso	DK001149
ES8813	Scania Finance Hispania, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Av de Castilla, 29,CP 28830, San Fernando de Henares (Madrid)	Falso	—
ES1490	Self Trade Bank, S.A.	Entidad de crédito	CI Aragoneses, 2,CP 28108,Alcobendas (Madrid)	Falso	—
ES8795	Servicios Financieros Carrefour, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	CI Juan Esplandiú, 11,CP 28007,Madrid	Verdadero	—
ES8833	SG Equipment Finance Iberia, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	CI Caleruega, 81,CP 28033,Madrid	Verdadero	—
ES8816	Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago, E.F.C., S.A	Entidad de crédito	CI José Ortega y Gasset, 22,CP 28006,Madrid	Falso	—
ES0108	Société Générale, S.E.	Entidad de crédito	Pz Pablo Ruiz Picasso, 1,CP 28020,Madrid	Verdadero	FR30003

ES1530	Sofinloc Instituição Financeira de Crédito, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Av Menéndez Pelayo, 67,CP 28009,Madrid	Falso	PT48
ES8812	Südleasing España, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Av Diagonal, 435,CP 08036,Barcelona	Falso	—
ES0216	Targobank, S.A.	Entidad de crédito	Ci José Ortega y Gasset, 29,CP 28006,Madrid	Verdadero	—
ES0160	The Bank of Tokyo -Mitsubishi UFJ, Ltd., S.E.	Entidad de crédito	Ci José Ortega y Gasset, 29,CP 28006,Madrid	Verdadero	—
ES0156	The Royal Bank of Scotland N.V., S.E.	Entidad de crédito	Ci Jose Ortega y Gasset 29 Pl. 5,CP 28006,Madrid	Falso	NL148
ES1477	The Royal Bank of Scotland plc, S.E.	Entidad de crédito	Ci José Ortega y Gasset, 29,CP 28006,Madrid	Falso	GB2600
ES1487	Toyota Kreditbank GMBH, S.E.	Entidad de crédito	Av de Bruselas, 22,CP 28108,Alcobendas (Madrid)	Falso	DE04046
ES4784	Transolver Finance, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Av Aragón, 402,CP 28022,Madrid	Falso	—
ES1491	Triodos Bank, N.V., S.E.	Entidad de crédito	Ci José Echegaray, 5,CP 28230, Las Rozas (Madrid)	Falso	NL195
ES1524	UBI Banca International, S.A., S.E.	Entidad de crédito	Ps de la Castellana, 259,CP 28046,Madrid	Falso	LUB00301
ES0226	UBS Bank,S.A.	Entidad de crédito	Ci María de Molina, 4,CP 28006,Madrid	Falso	—
ESFI2725	UBS Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Maria de Molina, 4,CP 28006,Madrid	Verdadero	—
ES2103	Unicaja Banco, S.A.	Entidad de crédito	Av Andalucía, 10- 12,CP 29007,Málaga	Verdadero	—
ESFI3683	Unifond Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	Ci Gran Vía, 22 dup.,CP 28013,Madrid	Verdadero	—
ESFI3127	Unifond Tesorería, FI	Fondo del mercado monetario	Ci La bolsa, 4,CP 29015,Málaga	Verdadero	—
ES8596	Unión Cto. Fin. Mob. e Inm., Credifimo, E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Ps de Recoletos 27,CP 28004,Madrid	Falso	—
ES8512	Unión de Créditos Inmobiliarios, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Ci Retama, 3,CP 28045,Madrid	Verdadero	—
ES8769	Unión Financiera Asturiana, S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Ci Arquitecto Reguera, 3,CP 33004,Oviedo (Asturias)	Falso	—
ES2107	UNNIM Banc, S.A	Entidad de crédito	Pz. de Cataluña, 9,CP 08002,Barcelona	Verdadero	—
ESFI3477	Unnim Dinero, FI	Fondo del mercado monetario	Pz Ricard Camí, 1,CP 08221,Terrassa (Barcelona)	Verdadero	—
ES0227	Unoe Bank, S.A.	Entidad de crédito	Ci Julián Camarillo, 4,CP 28037,Madrid	Falso	—
ES8806	VFS Financial Services Spain E.F.C., S.A.	Entidad de crédito	Ci Proción, 1-3,CP 28023,Madrid	Falso	—

ESFI3604	Vitaldinero, FI	Fondo del mercado monetario	CI Postas, 12,CP 01004,Vitoria (Álava)	Verdadero	—
ES1480	Volkswagen Bank GmbH, S.E.	Entidad de crédito	Av. de Bruselas, 34,CP 28108,Alcobendas (Madrid)	Falso	DE03402
ES8307	Volkswagen Finance S.A., E.F.C.	Entidad de crédito	Av de Bruselas 34,CP 28108,Alcobendas (Madrid)	Verdadero	—
ES1540	Walser Privatbank AG, S.E	Entidad de crédito	Pz Juan Carlos I, 10,CP 07012,Palma	Falso	AT37434
ESFI3212	Welzia Tesorería, FI	Fondo del mercado monetario	CI Conde de Aranda, 24,CP 28001,Madrid	Verdadero	—
ES0196	Westib AG, S.E.	Entidad de crédito	CI Serrano, 37,CP 28001,Madrid	Verdadero	DE00321
ES6701	Younique Money, E.D.E., S.A.	Otra institución	CI Ciudad Real, 1,CP 28223,Pozuelo de Alarcón (Madrid)	Falso	—

ANEXO 2: Crecimiento de la actividad en las entidades financieras españolas

El Banco de España ofrece los datos de actividad de las entidades financieras en los años anteriores a la crisis.

		11/1/08							
Cuentas financieras		Detalle por instrumentos de las cuentas no consolidadas							
2.9.a Instituciones financieras monetarias. Balance financiero		millones de euros							
	Código	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
I. ACTIVOS FINANCIEROS	AF	1.196.569	1.304.955	1.407.121	1.473.199	1.659.785	1.880.982	2.310.842	2.645.379
Oro monetario y D.E.G.	AF.1	5.132	5.243	5.699	5.837	5.886	5.655	6.681	6.722
Oro	AF.11	4.873	4.931	5.301	5.500	5.559	5.411	6.400	6.457
Derechos Especiales de Giro	AF.12	259	312	398	337	328	244	281	264
Efectivo y depósitos	AF.2	311.008	299.835	298.432	312.123	336.749	360.968	409.106	442.819
Efectivo	AF.21	6.783	5.402	6.226	6.979	7.188	7.579	7.652	8.353
Otros depósitos	AF.29	304.225	294.434	292.207	305.144	329.561	353.389	401.453	434.466
Valores distintos de acciones	AF.3	192.325	187.416	227.794	243.162	290.449	308.853	384.201	313.799
Valores a corto plazo	AF.331	44.961	33.835	30.870	32.957	33.843	39.013	37.735	18.821
Valores a largo plazo	AF.332	147.365	153.580	196.924	210.205	252.240	264.534	340.814	281.837
Derivados financieros	AF.34	4.366	5.306	5.852	13.140
Préstamos	AF.4	532.466	616.789	687.772	763.674	863.865	1.007.425	1.280.550	1.601.186
Préstamos a corto plazo	AF.41	118.524	135.848	137.298	147.559	163.263	177.539	227.439	274.582
Préstamos a largo plazo	AF.42	413.942	480.941	550.474	616.114	710.623	829.886	1.053.111	1.326.606
Acciones y otras participaciones	AF.5	145.703	181.217	171.720	133.790	148.201	131.542	213.090	257.964
Acciones cotizadas	AF.511	51.186	39.263	40.063	28.517	34.308	44.703	61.411	86.111
Acciones no cotizadas	AF.512	89.908	137.232	126.225	98.668	106.025	124.643	139.523	157.940
Otras participaciones (exc. fondos)	AF.513	1.820	2.029	2.342	2.465	2.182	2.521	2.877	3.089
Participaciones emitidas por fondos de inversión	AF.521	2.788	3.693	3.091	4.141	3.688	5.636	4.838	5.986
Acciones emitidas por sociedades de inversión	AF.522	4.039	4.442	4.839
Otras cuentas pendientes de cobro	AF.7	9.936	14.456	15.704	14.612	16.615	16.540	17.215	22.877
Otras cuentas ptes. de cobro excl. créditos comerc.	AF.79	9.936	14.456	15.704	14.612	16.615	16.540	17.215	22.877
TOTAL		1.196.569	1.304.955	1.407.121	1.473.199	1.659.785	1.880.982	2.310.842	2.645.379
II. ACTIVOS FINANCIEROS NETOS (=I-III)	BF.90	2.272	11.034	20.188	24.018	8.823	18.005	8.870	-20.676
III. PASIVOS	AF	1.194.297	1.293.921	1.386.933	1.449.180	1.650.962	1.862.978	2.301.972	2.666.055
Efectivo y depósitos	AF.2	914.882	1.000.382	1.081.923	1.158.750	1.281.109	1.397.213	1.711.430	1.954.893
Efectivo	AF.21	58.911	57.198	46.228	54.804	63.420	71.661	80.226	86.979
Depósitos transferibles	AF.22	156.936	176.774	178.564	197.057	215.463	236.137	458.221	518.163
Otros depósitos	AF.29	699.035	766.410	857.132	906.889	1.002.226	1.089.415	1.172.983	1.349.751
Valores distintos de acciones	AF.3	57.615	55.473	69.156	82.521	126.899	190.942	275.006	385.517
Valores a corto plazo	AF.331	14.020	9.040	12.476	14.749	23.478	33.230	46.958	61.011
Valores a largo plazo	AF.332	43.595	46.433	56.680	67.772	99.623	152.090	221.308	304.332
Derivados financieros	AF.34	3.797	5.621	6.740	20.174
Préstamos	AF.4	1.493	1.536	1.580	1.475	1.346	1.115	1.735	2.090
Préstamos a largo plazo	AF.42	1.493	1.536	1.580	1.475	1.346	1.115	1.735	2.090
Acciones y otras participaciones	AF.5	200.197	269.433	204.172	177.475	209.672	236.331	274.402	277.103
Acciones cotizadas	AF.511	110.067	127.370	116.387	84.888	111.179	136.265	163.142	210.899
Acciones no cotizadas	AF.512	27.865	27.864	24.169	24.747	29.814	32.621	43.057	52.223
Otras participaciones (exc. fondos)	AF.513	19.669	20.874	19.765	14.476	10.623	9.457	13.383	13.675
Participaciones emitidas por fondos de inversión	AF.521	42.596	33.325	43.830	53.366	58.057	57.989	54.820	106
Reservas técnicas de seguro	AF.6	4.266	7.035	7.222	6.755	7.439	8.475	8.432	9.471
Reservas de fondos de pensiones	AF.612	4.266	7.035	7.222	6.755	7.439	8.475	8.432	9.471
Otras cuentas pendientes de pago	AF.7	15.844	20.061	22.880	22.205	24.497	28.901	30.967	36.980
Otras cuentas ptes. de pago excl. créditos comerc.	AF.79	15.844	20.061	22.880	22.205	24.497	28.901	30.967	36.980

ANEXO 3: Balance financiero de las instituciones financieras

Según datos ofrecidos por el Banco de España estos son los balances financieros de las instituciones financieras.

3. CUENTAS FINANCIERAS

3.5 Instituciones financieras Balance financiero

miles de millones de euros

	Activos financieros netos						Activos financieros								Pasivos																							
	Total	Frente a:				Sin sectorizar: Oro y DEG	Total	Oro y DEG	Efectivo y depósitos	Valores dist. acciones	Préstamos	Acciones y otras participaciones	Reservas tec. seguros	Otros	Total	Efectivo y depósitos	Valores dist. acciones	Préstamos	Acciones y otras participaciones	Reservas tec. seguros	Otros																	
		Sociedades no financieras	Administraciones públicas	Hogares e ISFLSH	Resto del mundo																																	
		1	2	3	4																	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
07	26	765	66	-344	-467	5	4 349	5	1 108	769	1 922	467	16	61	4 323	2 333	981	33	624	295	57																	
08	139	824	94	-279	-507	6	4 660	6	1 274	904	2 044	348	17	68	4 522	2 677	1 024	42	435	286	56																	
09	115	837	139	-354	-517	10	4 806	10	1 232	1 051	2 038	394	18	63	4 691	2 704	1 082	57	499	302	46																	
10	140	817	181	-362	-509	13	4 746	13	1 189	1 011	2 070	370	19	76	4 606	2 684	1 059	90	415	308	50																	
11	111	792	224	-389	-529	12	4 794	12	1 174	1 037	2 052	422	19	78	4 684	2 713	1 048	100	454	312	57																	
A																																						
07 III	31	747	56	-354	-423	5	4 125	5	1 004	716	1 863	458	16	63	4 094	2 159	929	26	623	294	63																	
07 IV	26	765	66	-344	-467	5	4 349	5	1 108	769	1 922	467	16	61	4 323	2 333	981	33	624	295	57																	
08 I	58	796	74	-324	-493	6	4 323	6	1 064	783	1 952	433	16	69	4 265	2 332	974	35	570	295	59																	
08 II	71	811	74	-307	-512	6	4 477	6	1 150	816	1 999	423	16	66	4 406	2 459	1 032	37	523	296	57																	
08 III	95	818	72	-296	-505	6	4 530	6	1 207	821	2 017	398	16	65	4 435	2 538	1 014	34	485	294	60																	
08 IV	139	824	94	-279	-507	6	4 660	6	1 274	904	2 044	348	17	68	4 522	2 677	1 024	42	435	286	56																	
09 I	164	831	98	-285	-487	6	4 664	6	1 230	969	2 046	325	17	70	4 500	2 659	1 053	47	397	290	56																	
09 II	149	843	116	-319	-498	6	4 816	6	1 277	1 029	2 052	368	18	66	4 667	2 739	1 088	50	444	294	53																	
09 III	131	840	125	-335	-507	9	4 770	9	1 200	1 044	2 042	389	18	68	4 638	2 652	1 087	55	497	299	49																	
09 IV	115	837	139	-354	-517	10	4 806	10	1 232	1 051	2 038	394	18	63	4 691	2 704	1 082	57	499	302	46																	
10 I	142	834	150	-349	-504	11	4 772	11	1 203	1 055	2 035	386	19	64	4 630	2 673	1 074	59	469	306	50																	
10 II	142	815	163	-336	-513	13	4 809	13	1 245	1 033	2 063	361	19	75	4 667	2 774	1 037	66	436	302	51																	
10 III	140	823	179	-351	-523	12	4 767	12	1 180	1 038	2 061	375	19	81	4 627	2 675	1 065	81	446	305	55																	
10 IV	140	817	181	-362	-509	13	4 746	13	1 189	1 011	2 070	370	19	76	4 606	2 684	1 059	90	415	308	50																	
11 I	139	808	202	-382	-501	12	4 743	12	1 168	1 028	2 055	365	19	76	4 604	2 653	1 063	96	428	311	52																	
11 II	111	792	224	-389	-529	12	4 794	12	1 174	1 037	2 052	422	19	78	4 684	2 713	1 048	100	454	312	57																	

3. CUENTAS FINANCIERAS

3.6 Instituciones financieras Cuenta de operaciones financieras

miles de millones de euros

	Operaciones financieras netas						Adquisiciones netas de activos financieros								Pasivos netos contratados						
	Total	Frente a:				Sin sectorizar Oro y DEG y Otros (parte)	Total	Oro DEG	Efectivo y depósitos	Valores dist. acciones	Préstamos	Acciones y otras participaciones	Reservas tec. seguros	Otros	Total	Efectivo y depósitos	Valores dist. acciones	Préstamos	Acciones y otras participaciones	Reservas tec. seguros	Otros
		Sociedades no financieras	Administraciones públicas	Hogares e ISFLSH	Resto del mundo																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
07	20	111	-8	29	-108	-5	673	-	251	129	265	22	1	5	653	394	223	12	3	12	8
08	19	66	29	6	-71	-11	414	-	163	153	125	-34	1	7	395	347	76	8	-50	3	10
09	14	-	53	-57	23	-5	131	-	-42	161	4	12	1	-5	117	27	71	16	-2	10	-5
10	10	-10	56	-24	-16	4	2	-	-49	-15	46	7	1	13	-8	-36	2	33	-13	8	-1
11	5	-15	36	-24	2	6	49	-	-13	41	-8	27	-	2	45	36	-7	10	-	4	1
A																					
07 III	5	34	-2	5	-25	-7	103	-	27	28	55	-8	-	1	98	53	35	-	-1	1	11
07 IV	5	13	11	15	-33	-1	229	-	106	51	61	12	-	-2	224	181	46	8	-6	2	-5
08 I	6	19	8	1	-28	6	1	-	-43	22	33	-20	-	8	-5	12	-4	2	-15	4	-5
08 II	4	16	3	7	-17	-5	185	-	86	54	49	-1	-	-3	181	127	61	2	-14	2	3
08 III	7	15	-	4	-1	-11	67	-	53	5	17	-6	-	-2	60	64	-1	-3	-13	-	13
08 IV	2	16	19	-6	-26	-1	161	-	66	72	27	-8	1	3	159	144	21	7	-8	-3	-2
09 I	6	19	5	-21	5	-2	24	-	-46	60	3	4	-	2	19	-26	39	5	-6	5	2
09 II	3	-11	21	-21	14	-	120	-	48	65	8	3	-	-4	118	84	36	4	-5	2	-3
09 III	4	-11	11	2	5	-4	-60	-	-76	22	-6	-2	-	2	-64	-80	4	5	6	1	-1
09 IV	1	3	16	-17	-2	1	46	-	32	13	-2	7	-	-5	45	49	-8	2	2	3	-3
10 I	4	1	11	-2	-5	-2	-37	-	-32	-4	-2	-1	-	2	-41	-40	-8	1	-3	4	5
10 II	3	-4	22	-	-17	2	59	-	-35	-20	28	4	-	10	56	82	-27	7	-4	-2	-
10 III	3	-6	10	-8	-	7	-44	-	-62	6	6	-	-	7	-46	-85	29	15	-4	2	-3
10 IV	1	-1	13	-14	5	-2	23	-	8	2	14	4	-	-5	23	7	8	10	-2	4	-3
11 I	3	-13	10	-14	16	5	-3	-	-20	24	-8	1	-	-	-7	-26	11	6	1	3	-3
11 II	2	-1	26	-10	-14	1	53	-	6	17	1	26	-	2	51	62	-19	5	-1	1	3

ANEXO 4: Cuestionario en profundidad

El cuestionario versa sobre la actividad y actuación de la banca española en el periodo 2003-2014

NOMBRE:

BANCO PERTENENCIA:

¿Cuál de estas afirmaciones te parece más real y coincidente con lo que se ha observado en la crisis? Marca con una X, eligiendo solo una de las opciones. Después desarrolla la respuesta.

1) LIDERAZGO

1.1. Los bancos españoles han sido motor de la economía y han contribuido decisivamente al bienestar de la sociedad española -----

1.2. Los bancos españoles se han preocupado por obtener grandes beneficios sin importarles demasiado cómo conseguirlos-----

1.3. Los bancos españoles han estado preocupados por ser los primeros en el ranking de activos y préstamos-----

1.4. Los bancos españoles han buscado crecer en tamaño y número de clientes-----

Razona tu respuesta:

2)ESTRATEGIA

2.1. Los bancos españoles han tenido una estrategia clara enfocada al crecimiento-----

2.2. Los bancos españoles han buscado crecer mediante compras/fusiones y préstamos al sector inmobiliario-----

2.3. Los bancos españoles han estado muy orientados al cliente, teniendo como estrategia conseguir beneficios a través de la calidad de servicio al cliente -----

2.4. La estrategia de los bancos españoles ha sido abrir muchas sucursales y así poder crecer en el negocio hipotecario-----

Razona tu respuesta:

3) LAS PERSONAS

3.1. Los bancos españoles han buscado mejorar y afianzar la eficiencia (*cost to income*)

3.2. La política de los bancos españoles ha estado orientada a reducir coste laboral a través de las prejubilaciones-----

3.3. Los bancos españoles han buscado la motivación y formación de la plantilla como elementos clave para alcanzar sus resultados-----

3.4. Los bancos españoles han buscado crecer en plantilla para conseguir crecer en activo y no han desarrollado canales alternativos a las oficinas-----

Razona tu respuesta:

4) ALIANZAS Y RECURSOS

4.1. Los bancos españoles han captado muchos depósitos para poder así prestar dinero a individuos y empresas-----

4.2. Para los bancos españoles la liquidez ha sido su prioridad-----

4.3. Los bancos españoles han buscado uniones y alianzas para crecer en tamaño y/o reducir costes y no tanto para dar un mejor servicio al cliente-----

4.4. Los bancos españoles han buscado alianzas internacionales para facilitar el acceso de sus clientes a otros mercados-----

Razona tu respuesta:

5) PROCESOS

5.1. Los productos que los bancos españoles ofrecen son sencillos, fáciles de entender y casi nunca producen sorpresas en el cliente. El proceso para pedir un préstamo es ágil

5.2. Si hay que pedir un préstamo a un banco español el proceso es largo y tedioso-----

5.3. La rentabilidad de los productos bancarios no es siempre clara y puede llevar a engaños. A su vez pueden cobrar comisiones que no siempre estaban claras desde el principio-----

5.4. Los procesos de contratación vía telefónica o por Internet no han avanzado a gran velocidad----

Razona tu respuesta:

BIBLIOGRAFÍA

- Abadía, L. (2010). *La crisis ninja y otros misterios de la economía actual*. Madrid, Espasa Calpe.
- Acharya, R.N.; Kagan, A., y Rao Lingam, S. (2008). "Online banking applications and community bank performance", *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 26, n.º 6, pp. 418-439.
- Acosta, J. (2012). "Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas. Un estudio basado en un enfoque de gestión del conocimiento". *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, vol. 1, pp. 5-13.
- Acosta, H.; Salanova, M.; Llorens, S. (2011). "¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional". *Ciencia & Trabajo*, n.º 41, pp. 125-134.
- Ahmad, J; Anastasiadou, K. (2009). "Investigating the effects of service quality dimensions and expertise on quality". *European Journal of Marketing*, 43, pp. 398-420.
- Aiello, F., y Bonnano, G. (2016). "Looking the determinants of efficiency in banking: evidence from Italian Mutual Cooperatives". *International Review of Applied Economics*, vo. 30, n.º 4, pp. 507-526.
- Alcalde, N., Espitia, M., y García, N. (2015). "Cooperation in the spanish banking industry". *Universal Journal of management*, vol. 3, n.º 5, pp. 198-209.
- Al-Hawari, M.; Hartley, M. (2005). "Measuring Banks automated service quality. A confirmation factor analysis aproach". *Marketing Bulletin*, n.º 16, article 1, pp. 1-15.
- Almagro, J.J. (2015). "El silogismo de la RSC". *El País*, 3 de marzo de 2015, p. 10.
- Álvarez (2006). "Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad". Primera edición. *Ideas propias Editorial*. España. pp. 5.
- Álvarez Novales, J.M. (1998). *Acción Estratégica*. Madrid, MacGraw-Hill.
- Aniorte, N. (2013). Servicios de Calidad. Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm.
- Ariza, J.A.; Casademunt, A.M.; Morales, A.C. (2013). "La implicación emocional de los empleados de banca en Europa". *Universia Business Review*, tercer trimestre 2013, pp. 37-49.
- Avis, E. (2016). "Building a solid future". *Independent Banker*, vol. 66, pp. 46-50.
- Barrutia, J.M. (2002). *Marketing bancario en la era de la información*. Madrid, Pirámide.

- Barry, J., Rehan, U., y Hammerton, R. (2010). "Bank regulation and the process of internationalization: A study of Japanese bank entry into London". *Service industries journal*, vol. 30, n.º 8, pp. 1359-1375.
- Bath, A. (2005). "Correlates of service quality in Banks. An empirical investigation". *Journal of Services Research* 5.1. pp.77-89.
- Bauer, H.H.; Hammerschmidt, M; Falk, T. (2005). "Measuring the quality of e-banking portals". *International Journal of bank Marketing*, vol. 23, pp. 153-175.
- Belás, J. (2013). "Social responsibility and ethics in the banking business: Myth or reality?". *Economic analas*, vol. 57, n.º 195, pp. 115-138.
- Bellou, V., y Andronikidis, A. (2008). "The impact of internal service quality on customer service behavior". *The internal journal of quality and reliability management*, n.º 25, pp. 943-954.
- Beltran, F. (2011). "La calidad de servicio en Disney". *Imagen y comunicación*, n.º 22, pp. 16-22.
- Blanchard, K., y Finch, F. (2006). *Clientemanía*. Barcelona, Granica.
- Bommensath, M. (1987). *Manager l 'Intelligence de votre Entreprise*. París, Les Editions d'Organisation.
- Botha, S., y Claassens, M. (2010). "Leadership competencies: the contribution of the bachelor in management and leadership to the development of leaders at First National Bank South Africa". *The international Business and economic Research Journal*, vol. 9, n.º10, pp. 77-87.
- Boulter, L., Bendell, T., Abas, H., Dahlgard, J., Singhal, V. (2005). "Impacto de la implantación efectiva del modelo EFQM en los resultados empresariales". Universidad de Leicester. Disponible en <http://www.oaklarpwell.com>.
- Bounding, W., Staelin, R., Ehret, M., y Johnston, W. (2005). "A Customer relationship management roadmap; What is known, potential pitfalls and where to go". *Journal of Marketing*, vol. 69, pp.23.
- Bowie, N., y Werhane, P. (2005). *Management Ethics*. Malden (MA), Blackwell Publishing.
- Box, K. (2015). "Bridging the skills gap in your bank". *Texas banking*, vol. 104, pp. 8-11.
- Bravo, R.; Matute, J.; Pina, J.M. (2010). "Las asociaciones de la imagen como determinantes de la satisfacción en el sector bancario español", *Cuadernos de economía y dirección de empresas*, junio, vol. 13, n.º 43, pp. 9.

- Bravo, R.; Montaner, T.; Pina, J.M. (2009). "La imagen corporativa de la banca comercial. Diferencias entre segmentos de consumidores". *Universia Business Review*, vol. 21, pp. 66-83.
- British Quality Foundation. (2002). *The model in Practice 2. Using the EFQM excellence model to deliver continuous improvement*. Londres, British Quality.
- Bueno, E. (1987). *Dirección estratégica de la empresa*. Madrid, Pirámide.
- Bueno, E. (1987). *La Empresa española: estructura y resultados*. Madrid, IEE.
- Burke, R.F.; Martin, G.; Cooper, C.L. (2009). "Corporate reputations: managing opportunities and Threats". Gower London, disponible <http://gowerpublishing.com>.
- Calderón, G. (2004). "Lo estratégico y humano en la dirección de las personas". *Pensamiento y Gestión Universidad del Norte*, pp. 158-176.
- Calvo, A.; Parejo, J.A.; Rodríguez, L., y Cuervo, A. (2005). *Manual del sistema financiero español*. Barcelona, Ariel.
- Cambra, J., Centeno, E., Olavarria, A y Vázquez, R. (2014). "Factores de Éxito de CRM; Estudio exploratorio en el sector bancario español". *Universia Business Review*, tercer trimestre, n.º 43, pp. 5-13.
- Carrasco Fernández S. (2012). *La atención al cliente en el proceso comercial*. Madrid, Paraninfo
- Casarejos, N.; Alcalde, N.; Espitia, M. (2008). "Alianzas en el sector bancario español que cotiza en bolsa". *Ekonomiaz*, n.º 68, pp. 6-18.
- Cetorelli, N., y Golbberg, S. (2012). "Banking globalization and monetary transmission". *Journal of finance*, vo. 67, n.º 5, pp. 1811-1843.
- Chan Kim, W. Y Mauborgne, R. (1997). "Value Innovation; the strategic logic of high growth", *Harvard Business Review*. Vol. 3, septiembre-enero.
- Cherian, J., y Farouq, S. (2013). "Does effective leadership style drive financial performance of banks? Analysis in the context of UAE Banking sector". *International journal of economics and finance*, vol. 5, n.º 7, pp. 105-114.
- Clifford, D., y Cavanagh, R. (1989). *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*. Barcelona, Folio.
- Coltman, T. (2007). "Can superior CRM capabilities improve performance in banking". *Journal of financial services marketing*, n.º 12, pp. 102-114.
- Comin, F. (2007). "Saving banks and the competitive cooperation model (1928-2002)". *Revista de historia económica*, vol. 25, n.º 2, pp. 199-230.

Conger, J., y Fishel, B. (2007). "Accelerating leadership performance at the top. Lessons from the Bank of America's executive on boarding process". *Human Resource management Review*, vol. 17, n.º 4, p. 442.

Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa*. Madrid, Trotta.

Cowman, S. (1993). "Triangulation: A means of reconciliation in nursing research". *Journal of advanced nursing*, n.º 18, pp. 788-792.

Crespo, J.I. (2011). "Pese a todo aguas cartografiadas", *El País*, 12 agosto, p. 12.

Criado, F., y Calvo de Mora A. (2009). "Factores clave y rendimiento en empresas españolas con sistemas de gestión de la calidad". *Revista europea de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 18, n.º 2, pp. 107-125.

Croitor, E. (2011). "The qualities necessary for the provision of banking staff quality services". *Proceedings of the 6th international conference on business excellence*, vol. 1, pp. 150-153.

Crosby, P. (1984). *Calidad sin lágrimas*. NY, MacGraw-Hill.

Cuatrecasas, L. (2011). *Lean management*. Madrid, Bresca.

Cuendet, G.; Emery, Y., y Nankobogo, F. (1986). *Motiver Aujord'hui*. Paris, Les Editions d'Organisation.

Cuyper, N.; Mauno, S.; Kinnunen, U.; De witte, H.; Mäkikangas, A.; Nätti, J. (2010) "Autonomy and Workload in Relation to Temporary and Permanent Workers' Job Involvement", *Journal of Personnel Psychology*, n.º 9, pp. 40-49.

Dahlgaard-Park, SM, & Dahlgaard Park, JJ. (2007). "Excellence – 25 years evolution". *Journal of Management History*, 13(4), pp. 371-393.

Dávila, T.; Epstein, M.J. (2015). *La paradoja de la innovación*. Barcelona, Urano.

Dawei, L.; Betts, A.; y Croom, S. (2011). "Re-investigating business excellence: Values, measures and a framework". *Total Quality Management & Business Excellence*, 22:12, pp. 1263-1276.

De Aguirre J.A. (2014). *Lecciones breves de una crisis económica 2007-2014*. Madrid, Unión Editorial.

De Young, R.; Lang, W.; y Nolle, D. (2007). "How the internet affects output and performance at community Banks". *Journal of banking and finance*, vol. 31, n.º 4, pp. 1033-1060.

Deming, E. W. (1991). *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology.

Denzin, N. (1989). *Métodos de investigación cualitativa*. Chicago, Sage Publications.

- Deulofeu, J. (2014). "Excelencia en la calidad; costes de la calidad y la no calidad". *Revista de contabilidad y dirección*, vol. 19, pp.71-89.
- Dincer, H.; Hacioglu, U.; y Yilmaz R. (2013). "The effect of integrated marketing communications competencies on Banking performance". *Actual problems of economics*, vol. 143, pp. 247-260.
- Dixon, T., y Marston, A. (2005). "Taking the shopping centre online: new models in e-commerce", *Property Management*, vol. 23, n.º 2, pp. 97-109.
- Dobran, J. (2009). "The involvement of banks employees in the process of continue improvement of the quality of services offered to the clients". *Quality access to success*, vol. 10, n.º 6, pp. 37-39.
- Douglas, A., y Truelove, E. (2011). "Human relations the power of collective ambition". *Harvard Business review*, vol. 89, n.º 12, pp. 94-99.
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona, Edhasa.
- Duque Oliva, E.J. (2005). "Revisión del concepto de calidad de servicio y sus modelos de medición". *Revista de ciencias administrativas y sociales*, vol. 15, n.º 25, pp. 64-80.
- Eisawi, D.; Sekhon, H., y Salilesh, T. (2012). "Innovation as determinant for service excellence in banking". *International business of e-education*, Vol. 2, pp. 337-339.
- Etxeberria J.J. (2015). "2007-2014, 8 años de crisis. Crónicas y apuntes para una reflexión". *Credit Agricole Bankoa, 40 aniversario de Bankoa*.
- European Foundation for Quality Management. (2003). *Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid, EFQM/Club Excelencia en la Gestión.
- Fang, L.H. (2005). "Investment bank reputation and the price and quality of underwriting services", *The journal of finance*, vol. 60, n.º 6, pp. 2729-2763.
- Faus, E.M. (2001). *Regulación y desregulación. Notas para la historia de la banca española*. Madrid, Ediciones Península.
- Fernández Durán, R. (2011). *La quiebra del capitalismo global*. Barcelona, Virus.
- Fernández Méndez, F., y otros (2011). *Financiación y reforma: Lo que hay que hacer*. Madrid, Actas.
- Fernández Romero, A. (2002). "La función de recursos humanos en época de cambios". *Excelencia Madrid*, n.º 36, pp.10-13.
- Fernandez, E.; Avella, L.; y Fernández, M. (2006). *Estrategia de producción*. Madrid, Mac Graw-Hill.
- Ferrando, M., y Granero, J. (2008). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid, FC Editorial.

- Fox, S., y Beier, J. (2006). "Online banking 2006: surfing to the bank", Pew Internet & American Life Project, disponibles en: www.pewinternet.org/pdfs/PIP_Online_Banking_2006.pdf (acceso en julio de 2006).
- Fran Chuan, J.R. (2015). *Innovación 2.0. ¿Porqué cuando hablamos de innovación nos olvidamos de las personas?*. Madrid, Bresca.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Analysis*. Boston, Pitman Press.
- G. Periguero, T., y G. Reche, A. (2005). *La Responsabilidad Social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia, Universidad.
- Galbraith, J.K. (1972). "La Gran depresión. 1929: Crac en Wall Street". Barcelona, Historia Mundial del siglo XX.
- García Canal, E. (2004). "El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas". *Universia Business Review*, n.º 3, pp. 70-83.
- García de los Salmones, M.M.; Pérez, A.; Rodríguez del Bosque, I. (2009). "Análisis del valor de la marca de las entidades financieras. El efecto halo y el modelo de elección discreta". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, n.º 2, pp. 25-42.
- García Fernández, M. (2014). "Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos". www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/57119/56915
- García Mendez, J.F. (1997). *La cultura del error*. Barcelona, Planeta.
- Gerdau, A (2010). *Comprometiendo a todos con los desafíos de la Organización*. Santiago de Chile Calidad.
- González Aponcio, Z. (2001). *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Santa Cruz de Tenerife, Fundación Cajacanarias.
- González, S. (1998). *Gestión bancaria: Los nuevos retos en un entorno global*. Madrid, MacGraw-Hill.
- González, S. (2014). "El sistema bancario español y la crisis financiera de los mercados". Tesis doctoral, Universidad de Valladolid.
- Goodman, J. (2009). *Strategic Customer Service*. NY, American Management Association.
- Goodpaster, K.E. (1991). "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, n.º 1, vol. 1, pp. 53-73.
- Grant, A. (2014). *Dar y recibir*. Madrid, Gestión 2000.

- Griffin, L. (2009). "When customers complain, banks must get the message". *American Bankers Association, banking journal*, n.º 101, pp. 42-45.
- Guillén, F., y Tschoegl, A. (2008). "La internacionalización de la banca española". *Universia Business Review*, n.º 15.
- Heather, L. (2012). "Managing in times of high anxiety". *American Banker Magazine*, vol. 122, n.º 2 pp. 8-10.
- Heinberg, R. (2011). *El fin del Crecimiento*. Santa Rosa, Post-Carbon Insitute.
- Heras, I.; Marimon, F.; y Casadeus, M. (2009). "Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad". *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, n.º 41, pp. 7-36.
- Hernández Dámaso, M.A. "Propuesta para determinar el grado de excelencia empresarial". *Cuaderno de estudios empresariales*, n.º 7, pp. 189-212.
- Hershberger, T. (2013). "Leadership from the inside out". *Independent banker*, vol. 63, n.º 6, pp. 82-83.
- Herzberg, F. (1968). "One more time: how do you motivate your employees?", *Harvard Business Review*, n.º 20, pp. 10-24.
- Hickman, C., y Silva, M. (1990). *Cómo organizar hoy empresas con futuro*. Barcelona, Granica.
- Holmes , K. (2005). "Project Management principles for compliance officers". *ABA Bank compliance*, vol. 26, n.º 7, pp. 4-5.
- Howcroft, J.B. (1991). "Customer satisfaction in retail banking", *Services Industrial Journal*, vol. 11, n.º 1, pp. 11-17.
- Hu, D.; Zhimin H.; y Wong, M. (2012). "Network based modeling and analysis of systemic risk in banking systems". *Mis Quarterly*, vol. 36, n.º 4, pp. 1269-1291.
- Jawadi , F. (2010). "Financial crisis, bank losses, risk management and audit: what happened?". *Applied economics letters*, vol. 17, n.º 10, pp. 1019-1022.
- Jayawardhena, C. (2004). "Measurement of Service Quality in Internet Banking: The Development of an Instrument", *Journal of Marketing Management*, vol. 20, n.º 1-2, pp. 185-208.
- Johnn, R.; Perrot, B. (2009). "The impact of internet banking on business customers relationships". *The international journal of bank meeting*, n.º 26, pp. 465-482.
- Juán, J. (2011). *Nada es gratis*. Madrid, Destino.
- Julien, A.; Tsoni, C. (2013). "Front line employee versus customer perceptions of quality atributtes". *Quality management journal*, n.º 20, pp. 48-59.

Jun, M.; Palacios, S. (2016). "Examining the key dimensions of mobile banking service quality. An exploratory study". *The international journal of bank marketing*, n.º 34, pp. 307-326.

Juran, J.M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, Diaz de Santos.

Kano, N. (1996). *Guide to TQM in service industries*. Michigan, University Press.

Killian, T. (2008). "Surviving the financial crisis. Roadmap to recovery", *US Banker*, vol. 118, n.º 3, pp. 39.

Kleyman, S. (2009). "La importancia del servicio al cliente". Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management*. N. Jersey, Prentice Hall.

Kotler, P. (2014). *8 maneras de crecer*. Madrid, Lid.

Kotzab, H., y Madlberger, M. (2001). "European retailing in e-transition? An empirical evaluation of web-based retailing – indications from Austria", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 31, n.º 6, pp. 440-462.

Kwee, Z. (2009). *Investigating three key principles of sustained strategic renewal. A longitudinal study of long-lived firms*. Rotterdam, Erasmus University Rotterdam.

Largacha, C. (2012). "¿Necesita poder el líder". *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, vol. 1, pp. 14-24.

Larrán, M., y Muriel, M.J. (2004). "El impacto de las nuevas tecnologías de la información en el negocio bancario español", *Revista de Empresa*, vol. 9, julio-septiembre, pp. 78-86.

Leyer, M., y Hollman, M. (2014). "Introduction of electronic documents: how business process simulation can help". *Business Process Management Journal*, vol. 20, n.º 6, p. 950.

Livingston, B. (2012). *Pasión por la excelencia en el servicio. Como ganar al cliente de por vida*. México DF, Mc Graw-Hill.

Llorens, J.; Fuentes, M.M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid, Economía y Administración de empresas.

Llorens, J. (2004). "Cambios necesarios en las entidades financieras del siglo XXI", *Universia Business review*, vol. 2, pp. 60-71.

Locke, E.A., y Latham, G.P. (1990). *A Theory of Task Performance*. N.J., Prentice-Hall.

- Lombardozzi, M.; Placenti, A. (2013). “Guía para la evaluación de la gestión de la excelencia en empresas y Pymes”. *Fundación Premio Nacional a la Calidad*, Edición 2013.
- López Eguilaz, M.J. (1995). *Gestión de la innovación de la PYME*. Madrid, UNED.
- Lozano, J.F. (2004). *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Madrid, Trotta.
- Luffman, G.; Lea, E.; Sanderson, S., y Kenny, B. (1996). *Strategic Management*. Oxford Blackwell.
- Lumanaj, J.; Guri, A.; Aliu, A.; y Lubonja, O. (2013). “Quality of service in the banking sector”. *Mediterranean Journal of Social sciences*, n.º 4, pp. 418-424.
- Manso Coronado, F. (1988). *Trabajar en Banca*. Madrid, Fundación Universidad Empresa.
- Marcus, A. (2006). *Big winners and big losers: the 4 secrets of long-term business success and failure*. Upper Saddle River, Wharton School Pub.
- Martelo, S.; Barroso, C.; Cepeda, G. (2013). “The use of organisational capabilities to increase customer value”. *Journal of business research*, vol. 66, pp. 12-16.
- Martín Castilla, J.I. (2007). “En busca de la excelencia al servicio del ciudadano”.
- Matute-Vallejo, J.; Bravo, R.; Pina, J.M. (2010). “The influence of Corporate social responsibility and Price Fairness of Customer behavior: Evidence from the financial sector”. *Corporate Social Responsibility and Enviromental Management*, vol. 18, pp. 317-331.
- Maudus, J. (2009). “La banca española ante la crisis financiera”. *Cim Economía*, n.º 14, pp. 31-54.
- Mauleón, I. (1991). *Inversiones y riesgos financieros*. Madrid, Espasa Calpe.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid, Díaz de Santos.
- Merino, J.S. (1999). “La calidad de servicio bancario, entre la fidelidad y la ruptura”. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Meyer, F.A. (2013). *Le guide de l'EFQM:Reussir son passage vers l'excellence et la performance durables*. Paris, Lexitis.
- Mignon, S. (2009). “La prennit organisationnelle: un cadre danalyse”. *Revue Francaise de Gestion* 192, pp.75-89.
- Moin, A., Devlin, J. y Mckechnie, S.(2015). “Trust in financial services:Impact of institutional trust and dispositional trust on trusting belief”. *Journal of financial services marketing*, vol. 20, n.º 2, pp. 91-106.

- Moliner Cantos, C. (2001). "Calidad de servicio y satisfacción del cliente". *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol. 17, n.º 22, pp. 233-235.
- Mollá, L. (2015). *Querer para vender*. Madrid, Dobleerre.
- Momparler, A. (2008). "El desarrollo de la banca electrónica en España, un análisis comparativo entre entidades on-line y tradicionales en España y en Estados Unidos". Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia.
- Monferrer, D.; Estrada, M.; y Fandos, J.C. (2016). "Service quality in banking during an economic crisis". *The international journal of bank marketing*, n.º 32, pp. 235-259.
- Monsalve, C.; Hernández Rueda, S. (2015). "Gestión de la calidad de servicio en la hostelería, como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles". *esc.adm.neg, Bogotá*, pp. 20-23.
- Muller, J. (2012). "Las cajas nos hicieron olvidar el ladrillo". *El Mundo*, 30 de abril de 2012, pp. 30.
- Mussons, J. (2014). "Los secretos de las empresas World Class para alcanzar la excelencia". *Revista de contabilidad y dirección*, vol. 19, pp. 91-100.
- Newkirk, K.M. (2009). "Leading Edge". *Independent banker*, vol. 59, n.º 1, pp. 44-48.
- Nicolau, J., y Sellers, R. (2003). "Influencia de la calidad sobre la rentabilidad". *Revista de economía aplicada*, n.º 33, vol. 11, pp. 65-82.
- Nieto, M. (2005). *Bases para el estudio del proceso de innovación tecnológica en la empresa*. Madrid, Universitas.
- Oakland, J.S., y Tanner, S.J. (2008). "The relationship between Business Excellence and Performance – An empirical study using Kanji's Leadership Excellence Model". *Total Quality Management*, vol. 19, pp. 733-749.
- Ongallo, C. (2000). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, Dykinson.
- Ontiveros, E. (2014). "La Unión bancaria en marcha", *El País*, 9 de noviembre de 2014, p.18.
- Ontiveros, E., y Valero, F.J. (1988). "El sistema financiero. Instituciones y funcionamiento", *España, Economía*, Espasa-Calpe.
- Oyarce, J.A. (2013). "Excelencia empresarial y competitividad. ¿Una relación fructífera?". *Panorama socioeconómico*, n.º 31, pp. 46-50.
- Palmer, R., y Colton, J. (1981). *Historia Contemporánea*. Madrid, Akal.

Palmer, D. (2009). "A legacy of leadership and service". *Texas Banking*, vol. 98, n.º 6, pp. 28-29.

Palomo, M.T. (2015). "El liderazgo a través del modelo europeo de calidad EQM". www.inqualitas.net.

Paz Couso, R. (2005). *Atención al cliente. Guía práctica de técnica y estrategias*. Madrid, Ideas Propias.

Pedraja, L.; Rodríguez, T.; y Rodríguez, J. (2008). "Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas". *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 15, pp. 20-29.

Perdomo J., y González, J. (2004). "Medición de la gestión de la calidad total". *Cuadernos de Administración*, n.º 28, pp. 91-109.

Pérez, A. (2011). "Estudio de la imagen de Responsabilidad Social Corporativa: Formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros". Tesis doctoral, Universidad de Cantabria.

Pérez, V. (2007). "Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio". Primera edición. *Ideas propias Editorial. España*. pp. 6, 8-16.

Pérez, A., y Rodríguez del Bosque, I. (2012). "Estudio de la imagen corporativa en un contexto de crisis económica". *Universia Business Review*, n.º 33, pp. 14-39.

Pérez, A.; Martínez, P.; y Rodríguez del Bosque, I. (2013). "The development of a Stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry". *Service business*, vol. 7, n.º 3, pp. 459-481.

Persson, A., y Ryals, L. (2014). "Making customer relationship decisions. Analytics v rules of thumb". *Journal of Business Research*, vol. 67, pp. 7-9.

Peters, T. (1988). *Thriving on Chaos*. Londres, MacMillan.

Peters, T. (1998). *Revolución de la gestión y reinención de la empresa*. Madrid, Díaz de Santos.

Peters, T. (2006). *Re-Imagina*. N. York, Prentice Hall.

Peters, T. (2008). "El liderazgo es amor". *Executive Excellence*, n.º 49, p. 3.

Peters, T., y Austin, N. A. (1985). *A passion for Excellence*. N. York, Random House.

Peters, T., y Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. Barcelona, Folio.

Pizzo, M. (2014). "El ingrediente imprescindible para generar una cultura de servicio". De la web: www.degerencia.com/articulo/el-ingrediente-imprescindible-para-generar-una-cultura-de-servicio.

- Pizzo, M. (2013). "Construyendo una definición de calidad en el servicio". Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: www.comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html.
- Pons, M.A. (2002). *Regulating Spanish Banking, 1939-1975*, Ashgate Publishing Ltd.
- Porter, M.E. (1996). "¿Qué es la estrategia?". *Harvard Business Review*, n.º 10, pp. 100-117.
- Prahalad, CF., y Ramaswamy, W. (2004). "Co-creation experiences: the next practice in value creation". *Journal of interactive Marketing*, vol. 18, pp. 4-17.
- Rivasés, J. (2016). "La paradoja de los beneficios bancarios". *Tiempo económico*, n.º 63.285, p. 22.
- Roberts, P.W.; Dowling, G.R. (2002). "Corporate Reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n.º 12, pp. 1077-1093.
- Rodríguez, S. (2007). *Creatividad en Marketing Directo*. Barcelona, Deusto.
- Rosenberg, N. (1994). *Exploring the black Box*. Cambridge, University Press.
- Roure, J., y Rodríguez-Badal, M.A. (2001). *Aprendiendo de los mejores. El modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Barcelona, Gestión 2000.
- Rovira, A., y Trías de Bes, F. (2004). *La buena suerte*. Barcelona, Urano.
- Ruiz, B.; Esteban, A., y Gutiérrez, S. (2014). "Reputación bancaria durante la crisis Económica". *Universia Business Review*, tercer trimestre, n.º 43, pp. 9-15.
- Ruiz, B.; Gutiérrez, S.; y Esteban, A. (2012). "Desarrollo de un concepto de Reputación Corporativa, adaptado a las necesidades de la gestión Empresarial". *Strategic and Managment Review*, vol. 3, n.º 1, pp. 9-31.
- Sabarudin, Z., y Wan, Y. (2011). "Leadership effectiveness for change transformation". *Management and service science*, vol. 8, pp. 12-16.
- Sainz de Vicuña, J.M. (2006). *Innovar con éxito*. Madrid, Esic.
- Sanguesa, M.; Mateo, R.; Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid, Thomson.
- Santander Central Hispano (1999). *Modelo de Calidad*. Madrid, Sopec.
- Santos, M.L., y Álvarez, L.I. (2007). "Sistemas de gestión y desarrollo del marketing en las organizaciones: efectos de la calidad total según el modelo EFQM de excelencia". *Revista española de investigación de marketing ESIC*, vol. 11, n.º 2, pp. 37-64.

- Santos, M.L., y Álvarez, L.I. (2008). “Efectos de la gestión de la calidad total en la transformación en la innovación tecnológica y administrativa”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º 37, pp. 33-66.
- Schwartz, N.D. (2011). “El Eco de 2008 resuena en Wall Street”. *New York Times / El País*, 12 de agosto de 2011, p. 16.
- Shih, Y.-Y., y Fang, K. (2006). “Effects of Network Quality Attributes on Customer Adoption Intentions of Internet Banking”, *Total Quality Management*, vol. 17, n.º 1, enero, pp. 61-77.
- Simon, H. (2009). “The crisis and customer behaviour. Eight quick solutions”. *Journal of customer behavior*, vol. 8, n.º 2, pp. 177-186.
- Sinek, S. (2015). *Los líderes comen al final*. Barcelona, Urano.
- Solorzano, G.; Nereida, J. (2013). “La importancia de la calidad de servicio para el funcionamiento de las empresas”. *El buzón de Paccioli*, año XII, n.º 82, pp. 1-10.
- Soros, G. (2008). *El nuevo paradigma de los mercados financieros*. Madrid, Taurus.
- Stern, C.W. (2007). *Ideas sobre estrategia*. Bilbao, Deusto.
- Stevens, E., y Dimitriadis, S. (2005). “Managing the new service development process:towards a systemic model”. *Euopen journal of marketing*, vol. 39, n.º 2 pp. 175-198.
- Stiglitz, J.E. (2011). “Un contagio de malas ideas”. *Project Syndicate*, publicado por *El País*, 14 de agosto de 2011, p. 4.
- Tabor, J. (2007). “Leadership , culture, and organizational innovation: The case of Commerce bank”. *Proquest dissertation and theses*.
- Taguchi, G. (2005). *Taguchi´s Quality Engineering Handbook*. NJ, John Wyleand and sons inc.
- Tallón, P. (2010). “A service science perspective on strategic choice IT, and performance in US banking”. *Journal of management information systems*, n.º 26, pp. 219-252.
- Talwar, B. (2009). “Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values”. *Measuring Business Excellence*, vol. 13, pp. 34-46.
- Tan, M., y Teo, T. (2000). “Factors influencing the adoption of internet banking ”, *Journal of the AIS*, vol. 1, pp. 1-42.
- Thompson, I. (2009). “Definición de cliente”. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.htm.

Tih, S., y Ennis, S. (2007). "Cross-industry analysis of consumer assessments of internet retailers' service performances", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 34, n.º 4-5, pp. 290-307.

Titko, J., y Lace, N. (2011). "Interpretation of customers and employees perception of bank value". *17th international business information management association conference*, vol. 4, pp. 510-520.

Toffler, A. (1982). *La tercera ola*. Barcelona, Plaza y Janes.

Torrell, F. (2014). "La excelencia empresarial: las herramientas de calidad total como motor para la gestión del cambio en las organizaciones". *Revista de contabilidad y dirección*, vol. 19, pp. 11-28.

Torres, G., y Contreras, C. (2012). "Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes en el sector bancario en la ciudad de Cucuta Norte de Santander". *Revista Escuela de Administración y negocios*, n.º 73, pp. 80-95.

Tschohl, J. (2007). *Servicio al cliente el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. México, Pax.

Valdunciel, L.; Florez, M.; Miguel, J.A. (2007). "Análisis de la calidad de servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y en la lealtad del cliente". *Revista Asturiana de Economía*, n.º 38, pp. 79-107.

Van Hakes, C. (2007). *A management guide: The EFQM excellence model*. Ambers, Haren Van Publishing.

Vecino, J.M. (2013). www.degerencia.com/articulo/el-diseno-del-servicio-como-estrategia-del-exito-empresarial.

Velázquez Gaztelu, J.P. (2011). "Se agotan las opciones". *El País*, 14 de agosto de 2011, p. 4.

Verdoux, S.; Iribarne, P.; Cachet, P. (2011). *EFQM le guide de l'évaluation*. Paris, Afnor.

Verdú, C. (2013). "13 Características Personales para el Éxito en la Atención al Cliente". Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: www.clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/.

Villa Casal, J.P. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios*. Madrid, Bresca Profit.

Walker, D. (2010). "A systematic Review of Corporate Identity. Definition measurement and theory". *Corporate Reputation Review*, vol. 12, n.º 4, pp. 357-387.

- Wang, Y.; Lo, H.; Chi, R.; Yang, I. (2004). "An integrated framework for customer value and customer relationship management performance. A customer based perspective from China". *Managing service quality*, vol. 14, pp. 70-72.
- Waterman, R. (1989). *Renovación hacia la excelencia*. Barcelona, Folio.
- Yurcan, B. (2012). "Leading the charge". *Bank systems and technology*, vol. 49, p. 9.
- Zeithaml, V.A., y Bitner, M.J. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. Boston, McGraw-Hill.
- Zikmund, G., Mcleod, Jr, y Gilbert, W. (2003). *CRM: Integrating Marketing Strategy and information technology*. NY, Wiley.
- Zukauskas, E., y Neverauskas, B. (2008). "Conceptional model of commercial bank management". *Engineering economics*, vol. 5, n.º 60, pp. 41-47.

OTRAS FUENTES CONSULTADAS:

PÁGINAS WEB Y MEMORIAS DE ENTIDADES

AEB: Convenio Colectivo año 2011

AEB: Memoria 2011

AEB: www.aebanca.es

Banco de España (2012): página web: www.bde.es

Banco de España: Informe 2014 sobre estabilidad financiera

Banco de España: Memoria de Supervisión bancaria 2004

Banco de Pagos de Basilea: Página web: www.bis.org

Banco Popular: Informe de Responsabilidad Social Corporativa, año 2011

Banco Popular: memorias 2006 y 2007

Banco Popular: www.bancopopular.es

Banco Sabadell: Blog 25 de marzo de 2013

Banco Sabadell: Memoria 2007

Banco Sabadell: Memoria 2011

Banco Sabadell: Memoria de RSC 2012

Banco Sabadell: Memoria de RSC año 2009

Banco Sabadell: web, 2006

Banesto: memorias 2005, 2007 y 2008

Banesto: web, datos 2006, www.banesto.es

Bankia: memorias 2012 y 2013

Bankia: www.bankia.com

Bankinter: Informe anual 2011

Bankinter: Informe de Sostenibilidad 2013

Bankinter: Memoria de 2007. www.bankinter.com

Bankinter: www.bankinter.com

BBK: Memoria 2007

BBK: Memoria 2008

BBK: Memoria Corporativa, 2011

BBK: Memoria web corporativa 2014. www.kutxabank.es

BBVA : Memoria 2013

BBVA: Informe Anual 2011

BBVA: Memoria 2007

BBVA: Memoria 2011

BBVA: Memoria 2012
BBVA: web corporativa
BCE: www.ecb.europa.eu
BMN: web corporativa
CaixaCatalunya: web corporativa
Caja Rural de Granada: Memoria 2006
Caja Rural de Granada: Memoria 2005
CCOO: www.ccoolacaixa.net
CECA: Informe anual obra social de la CECA 2010
Comfia Grupo Bankinter: www.bankintercomite.es
EBA: www.eba.europa.eu
Fundación Cajasol: www.fundacioncajasol.es
Ibercaja: Memoria 2006 y 2007
Ibercaja: Memoria 2012
Ibercaja: www.ibercaja.es
La Caixa: Informe anual 2008
La Caixa: Memoria 2006
La Caixa: Memoria 2007
La Caixa: Memoria 2010
La Caixa: Memoria 2012
La Caixa: web corporativa
NCG: www.ncgbanco.es
Novagalicia: web corporativa
Santander: Memoria de actividades 2013
Santander: Memorias 2006-2013
UGT: www.ugt-bancosabadell.com
Unicaja: memorias 2007, 2009, 2012
Unicaja: www.unicaja.es
Unicaja: www.unicaja.es

OTRAS PÁGINAS WEB Y ESTUDIOS

Foro ABC-Deloitte, Juan Antonio Alcaraz, La Caixa, abril 2013.

Foro ABC-Deloitte: Ángel Ron, Banco Popular, abril 2013.

Foro: Encuentro Deloitte-ABC, abril 2013.

OCDE (2004). Bank Profitability Methodological Country notes

www.actualidadeconomica.com

www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/InformacionInteres/ReestructuracionSectorFinanciero/Ficheros/es/notareformacajas210211.pdf.

www.cosilium.europa.eu/es/policies/banking-structural-reform

www.ec.europa.eu/europa/2020/pdf/cr2016_spain_es

www.epsi-rating.com<http://www.epsi-rating.com/industry-studies/banking/>

www.everis.com/spain/es/industries/banking

www.fesugt.es/convenios/banca/

www.fesugt.es/noticias/20120507-convenio-colectivo-de-banca-2011-2014/

www.greatplacetowork.es

www.merco.info/es/

www.michaelpage.es/sites/michaelpage.es/files/ER_EstudiodeRemuneracionPageGroupBanca2017_1.pdf

www.oei.es/historico/etp/informe_GEM_2005.pdf

www.rankia.com/blog/mejores-depositos/1490140-mejores-depositos-octubre-2012

www.rrhhpress.comhttp://www.rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=39311:caixabank-premiado-por-su-estrategia-digital&catid=56:organizaciones&Itemid=171

www.visionceg.com/index.php/modelo-efqm-2013.